

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Marie Šmídová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komparace zřizovacího procesu a procesu založení firemní mateřské školy ve
státní organizaci a firemní mateřské školy v soukromé organizaci

Comparison of the founding and foundation process of corporate kindergarten in
state organization and corporate kindergarten in private organization

Marie Šmídová

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Trunda
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komparace zřizovacího procesu firemní mateřské školy ve státní organizaci a firemní mateřské školy v soukromé organizaci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 9.4.2015

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Jiřímu Trundovi za vedení mé bakalářské práce.

.....

podpis

ANOTACE

Závěrečná práce se zabývá porovnáním zřizovacích procesů a procesů založení firemních mateřských škol ve státních organizacích a firemních mateřských škol v soukromých organizacích. Cílem bakalářské práce je zjistit rozdíly mezi zřizovacími procesy a procesy založení firemních mateřských škol ve státních organizacích a v soukromých organizacích a zhodnotit výzkumný problém do jaké míry ovlivňuje organizační struktura organizace proces zřízení a založení firemních mateřských škol. Pro potřeby výzkumu byl zvolen smíšený design výzkumu tj. kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu metodou interview, analýzou dokumentů a případových studií. V rámci bakalářské práce byla vykonstruována hypotéza, která má objasnit, zda zřizovací proces a proces týkající se založení firemní mateřské školy proběhl efektivněji v nemocnici případně v soukromé organizaci. Součástí výzkumu jsou rovněž odpovědi na výzkumné otázky. Zjištěné informace mohou sloužit jako metodická pomoc při zřizování firemních mateřských škol.

KLÍČOVÁ SLOVA: zřizovací proces, firemní mateřská škola, management, zřizovatel, plánování, organizování, mateřská škola, manažerské činnosti, organizační struktura

ANNOTATION

The final thesis compares founding processes and foundation processes of corporate kindergarten in state organizations and corporate kindergarten in private organizations. The aim of the thesis is to find out the different between founding processes and foundation processes of corporate kindergarten in state organizations and corporate kindergarten in private organizations and to assess the research problem until which extent the organizational structure affects the foundation of company kindergartens. For the research purpose was chosen a mixed design of the research, i.e. the combination of quantitative and qualitative research in the interview method, documents analysis and case studies. In terms of the bachelor's thesis was fabricated hypothesis, which shall clarify, if the foundation process and the process regarding the foundation of corporate kindergarten took place efficiently in a hospital, eventually in a private organization. A part of the research are also answers to the research questions. The obtained informations can be an instrument as a methodological assistance in the founding of company kindergartens.

KEYWORDS: founding process, corporate kindergarten, management, founder, planning, organizing, kindergarten, management activities, organizational structure

Obsah

<u>1</u>	<u>Úvod</u>	8
<u>2</u>	<u>Teoretická část</u>	9
2.1	<u>Firemní mateřská škola</u>	9
2.2	<u>Legislativní vymezení soukromých a firemních mateřských škol</u>	10
2.3	<u>Kdo je zřizovatelem soukromých a firemních mateřských škol</u>	13
2.4	<u>Management</u>	13
2.4.1	<u>Manažerské funkce</u>	14
2.4.2	<u>Plánování</u>	14
2.4.3	<u>Organizování</u>	16
2.4.4	<u>Výběr a rozmístění pracovníků</u>	24
<u>3</u>	<u>Výzkum – praktická část</u>	26
3.1	<u>Cíle výzkumného šetření</u>	26
3.2	<u>Výzkumné otázky</u>	26
3.3	<u>Výzkumný problém</u>	26
3.4	<u>Formulace hypotéz</u>	26
3.5	<u>Výzkumné metody</u>	27
3.6	<u>Popis výzkumu</u>	28
3.6.1	<u>Výběr respondentů</u>	28
3.7	<u>Průběh výzkumu</u>	29
3.7.1	<u>Případová studie - Příběh č.1</u>	30
3.7.2	<u>Případová studie - Příběh č.2</u>	33
3.7.3	<u>Analýza a komparace případových studií</u>	35
3.7.4	<u>Potvrzení-vyvrácení hypotéz</u>	38
3.7.5	<u>Odpovědi na výzkumné otázky</u>	39

3.7.6	Dotazníkové šetření	39
3.7.7	Interpretace dat z dotazníkového šetření	51
4	Závěr	52
5	Seznam použitých informačních zdrojů	53
6	Seznam příloh	56

1 Úvod

Firemním mateřským školkám je věnováno stále více pozornosti, ať už je to zapříčiněno dnešní uspěchanou dobou a vysokými nároky na rodiče, kteří mají stále méně času na rodinu, anebo vyššími nároky rodičů co se nabídky služeb pro jejich děti týče, je jasné, že současný i budoucí trend je vytvořit pro pracující matky nebo otce snazší návrat z mateřské dovolené do zaměstnání.

Situace začínala být kritickou, a proto mnoho rodičů začalo využívat na jejich poměry drahá soukromá zařízení poskytující předškolní výchovu z důvodu obav ze ztráty zaměstnání. Situace ovšem nabrala pozitivnější směr, neboť mnoho zaměstnavatelů si začalo uvědomovat potřeby svých zaměstnanců a začali se zamýšlet, jak je co nejlépe uspokojit.

V teoretické části práce se na základě odborné literatury zaměřuji na oblasti související se zřízením firemní mateřské školy konkrétně na legislativní vymezení související se zřizovacím procesem a na proces založení soukromé mateřské školy dle manažerských funkcí – plánování, organizování a výběr pracovníků včetně historie a budoucnosti firemních mateřských škol.

V empirické části popisuji konkrétní příklady zřízení firemní mateřské školy v nemocnici a firemní mateřské školy v soukromé organizaci. Použitím kvantitativního výzkumu konkrétně pomocí rozhovorů porovnávám procesy založení firemní mateřské školy a zjišťuji odlišné postupy mezi nimi. Následně si zjištěné rozdíly ověřuji formou dotazníkového šetření u firemních mateřských škol v České republice. Zjištěné informace mohou sloužit jako metodická pomoc při zřizování firemních mateřských škol.

V závěru práce jsou interpretovány výsledky výzkumu.

2 Teoretická část

2.1 Firemní mateřská škola

Dostupnost předškolního vzdělávání je zkomplikována populačním nárůstem dětí po roce 2005, který způsobil masivní nepřijímání dětí, zvýšení počtu dětí ve třídě a s tím spojený útlum individuální práce. Nedostatek míst v mateřských školách, který způsobil mediální i společenskopolitický tlak, vedl k politickým opatřením a začaly vznikat firemní mateřské školy a v letošním roce také nově tzv. dětské skupiny. Došlo k rozšíření mnoha soukromých mateřských škol a některých alternativ jako např. Montessori mateřské školy a lesní kluby nebo třídy. (Koťátková, 2014)

Z důvodu nedostatku míst v mateřských školách se mnoho rodičů i zaměstnavatelů snaží najít možnosti, jak matky co nejrychleji zapojit do pracovního procesu aniž by zásadně neublížili dětem tím, že budou odkládány do nepříjemného a neosobního prostředí. Z uvedených důvodů omezené kapacity mateřských škol v České republice se řada zaměstnavatelů, obcí, občanských sdružení snaží zakládat různé formy předškolního vzdělávání, aby nejlépe vystihovaly potřeby dnešních rodičů. (Pemová, 2013, s.11)

Problém není jen v množství zrušených mateřských škol či snížení kapacit mateřských škol, ale dalším problémem je nerovnoměrné rozmístění těchto zařízení poskytující péči o dítě, které je zapříčiněno výstavbou satelitních městeček, kde je těchto veřejných služeb málo nebo zcela chybí a kde se vyskytují převážně rodiny s malými dětmi. (Pemová, 2013, s.18)

Proč zřizovat firemní mateřské školy?

Důvodů proč zřizovat firemní mateřské školy je mnoho. Výhodami zřízení firemní školky z pohledu zaměstnavatele je například vyšší identifikace pracovníků s firmou a firemní loajalita, nižší náklady na opakované výběry a zaškolování personálu, forma mimomzdového benefitu, možnost daňově odepsat náklady na vybudování a provozování firemního zařízení a v neposlední řadě konkurenceschopnost při výběru potenciálních zaměstnanců. (Pemová, 2013, s.25)

Vznik a provoz firemních mateřských škol je zhruba o polovinu levnější než náklady spojené s hledáním a vyškolením nových pracovníků. Šance získat na zřízení firemní mateřské školy dotaci je velká a jen kvůli přísným normám mnoho zaměstnavatelů váhá se zřízením takového zařízení. (www.miniskolky.cz)

Pro zaměstnance je výhodou například pružná pracovní doba školky, která odpovídá pracovnímu tempu organizace, větší motivace a kvalitněji odvedená práce, větší loajalita k zaměstnavateli, lepší komunikace mezi personálem mateřské školy a rodičem, vize profesního rozvoje, který je možno lépe propojit s rodinným životem. (Pemová, 2013, s.25)

Občanské sdružení Firemní školky, o. s., schválené Ministerstvem vnitra, usiluje o zakládání a provozování firemních mateřských škol na území České republiky. Jedná se o dobrovolné a neziskové sdružení občanů a právnických osob podle českého práva s celostátní působností. Nabízí poradenství a vzdělávání týkající se zakládání a provozování firemních mateřských škol a vytváří pedagogické a vzdělávací plány pro firemní mateřské školy. Současně poskytuje vzdělávací akce formou seminářů a krátkodobých kurzů a nabízí zpracování žádosti o dotace z EU na firemní mateřské školy. (www.firemni-skolky.cz)

Celkový počet firemních mateřských škol zřízených v České republice je 30-40. Tento počet firemních mateřských škol mi byl sdělen občanským sdružením Firemní školky, o. s. Přesnější počet firemních mateřských škol občanskému sdružení Firemní školky, o. s. znám není, bylo mi také telefonicky sděleno, že v roce 2015 a 2016 se předpokládá nárůst firemních mateřských škol z důvodu plánovaných vypsání nových grantů. Ani český statistický úřad, který data přebírá od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) nemá k dispozici přesný počet firemních mateřských škol, má k dispozici pouze členění podle zřizovatelů, kde jsou uvedeny všechny soukromé mateřské školy a firemní mateřské školy již nejsou blíže vyčleňovány, viz. odkaz na statistickou ročenku školství <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>.

2.2 Legislativní vymezení soukromých a firemních mateřských škol

S procesem zřízení soukromé a firemní mateřské školy v první řadě souvisí legislativa. Zařízení péče o předškolní děti lze nyní provozovat jako mateřské školy v souladu se školským zákonem č. **561/2004 Sb.**, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) nebo jako nekomerční služby péče o děti předškolního věku, poskytované v souladu s obecně platnými právními předpisy a jako mimoškolní zařízení péče o předškolní děti v režimu živnostenského zákona č. **455/1991 Sb.**, kde je činnost rozdělena dle stáří dítěte. V případě, že se jedná o děti mladší 3 let, jedná se o vázanou živnost „Péče o děti do 3 let věku nerodičovskou osobou“. V případě, že se jedná o dítě starší 3 let, jedná se o „Mimoškolní výchovu a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“. (Pemová, 2013, s.49)

S platností od 14. 11. 2014 se počítá s provozem nekomerčního zařízení péče o předškolní děti dle zákona č. **247/2014 Sb.**, o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů, nazývaný jako zákon o dětských skupinách.

V zákoně č. **561/2004 Sb.**, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) je předškolní vzdělávání vymezeno v druhé části (§ 33 - § 35) a část 13 (§ 141 - § 159a) se týká školského rejstříku. Část čtrnáctá (§ 160 - § 163) se týká financování škol a školských zařízení ze státního rozpočtu.

Vyhláška č. **410/2005 Sb.**, o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, stanovuje hygienické požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, vytápění, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou a úklid. Tato vyhláška se vztahuje jak na zařízení zařazená v rejstříku škol a školských zařízení tak na provozování živnosti péče o dítě do 3 let věku v denním režimu a živnosti mimoškolní výchova a vzdělávání, je-li živnost provozována v provozovně pro výchovu a vzdělávání.

Stravování upravuje vyhláška č. **107/2005 Sb.**, vyhláška o školním stravování, která se týká stravovacích služeb pro děti, žáky, studenty a další osoby v rámci preventivně výchovné péče formou celodenních služeb nebo internátních služeb. Školní stravování se řídí výživovými normami stanovenými v příloze č. 1 k této vyhlášce a rozpětím finančních limitů na nákup potravin stanovených v příloze č. 2 k této vyhlášce.

Vyhláška č. **14/2005 Sb.**, vyhláška o předškolním vzdělávání obsahuje podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy, podrobnosti o organizaci mateřské školy, počtech přijatých dětí ve třídách mateřské školy, přerušení nebo omezení provozu mateřské školy, stravování dětí, péči o zdraví a bezpečnosti dětí a úplatě za předškolní vzdělávání v mateřské škole, kterou zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí.

S výběrem pracovníků mateřské školy souvisí zákon č. **563/2004 Sb.**, zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Učitelů mateřských škol se týká § 6 tohoto zákona. S výběrem pracovníků a s bezpečností a ochrany zdraví při práci, souvisí též zákon č. **262/2006 Sb.**, zákon zákoníku práce.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci zaměstnanců „dál jen BOZP“ je značně komplikovanou a rozsáhlou oblastí. Zákon č. **262/2006 Sb.**, zákon zákoník práce za předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, považuje předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební

předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými přípravky a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví. Z důvodu náročnosti této problematiky, paní Syslová doporučuje svěřit řízení BOZP osobě znalé, proškolené, která má současně zkušenosti se školskou problematikou. (Syslová, 2012, s.120)

Základním právním předpisem požární ochrany „dále jen PO“ je zákon č. **133/1985 Sb.**, o požární ochraně. K provedení jednotlivých požadavků slouží vyhláška č. 221/2014 Sb., kterou se mění vyhláška č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru, která nabývá účinnosti dnem 1.11.2014. (www.pravni prostor.cz)

Pokud je mateřská škola samostatným právním subjektem, za PO zodpovídá ředitel. V případě, že je mateřská škola součástí jiného právního subjektu, odpovídá za PO statutární orgán a současně každý vedoucí pracovník na svém stupni řízení. (Syslová, 2012, s.109)

Další související právní předpisy:

Zákon č. 89/2012, Sb. Zákon občanský zákoník

Zákon č. 269/1994, Sb. Zákon o Rejstříku trestů

Zákon č. 500/2004, Sb. Zákon správní řád

Zákon č. 258/2000, Sb. Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 183/2006, Sb. Zákon o územním plánování a stavebním řádu

Zákon č. 182/2006, Sb. Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení

Zákon č. 306/1999, Sb. Zákon o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením

Zákon č. 586/1992, Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů

Zákon č. 133/1985, Sb. Zákon České národní rady o požární ochraně

Vyhláška č. 14/2005, Sb. Vyhláška o předškolním vzdělávání

Vyhláška č. 137/2004, Sb. Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných

Vyhláška č. 268/2009, Sb. Vyhláška o technických požadavcích na stavby

2.3 Kdo je zřizovatelem soukromých a firemních mateřských škol

Školský zákon z roku 2004 neobsahuje pojem soukromá škola, hovoří pouze o jednotlivých zřizovatelích škol. Školy běžně označované jako školy soukromé, definuje jako školy, které jsou zřizovány jinou právnickou nebo fyzickou osobou než státem, krajem, obcí nebo registrovanou církví. (www.zkola.cz)

Zřizovatel soukromé mateřské školy rejstříkové

Mateřské školky soukromé rejstříkové jsou zřízené církevními právnickými osobami či jinými právnickými osobami, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle školského zákona. Na tyto mateřské školy se vztahuje školský zákon a s ním související předpisy. Hlavní rysem je zápis do rejstříku školských právnických osob a s ním související nárok na finanční prostředky.

V souladu s §146 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb. vede krajský úřad místně příslušný podle sídla právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, rejstřík škol a školských zařízení. Církevní školy a školská zařízení dostávají státní dotace na provoz podle normativů ve stejné výši jako školy veřejné a to přímo z MŠMT prostřednictvím krajských úřadů.

Zřizovatel soukromé mateřské školky neregistrované

Mateřské školky soukromé, které nejsou zapsány v rejstříku ministerstva školství, jsou soukromá zařízení provozovaná v režimu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, která neposkytují rekreačně-vzdělávací činnosti realizované v rámci výchovy a vzdělávání ve školách, předškolních a školských zařízení zařazených do sítě škol. Zřizovateli mohou být firmy, úřady, radnice, vysoké školy, neziskové organizace. Tyto instituce se řídí při své činnosti pouze obecně platnými právními předpisy. Poplatek za službu je stanoven na komerční bázi jejím poskytovatelem. (www.nejskolky.cz)

2.4 Management

Veber management nejobecněji charakterizuje jako „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“ Z této uvedené definice budu vycházet ve výzkumné části. Definici lze blíže rozdělit do tří skupin, z nichž první se zaměřuje na náplň manažerské profese následovně „Soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.“ Druhá skupina

klade důraz na dosažení cíle „Činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu“ A poslední, třetí skupina, zdůrazňuje faktory, které souvisí s rizikem, s realizováním změny a dosažením žádoucích efektů „Mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci“. (Veber, 2003, s.17-18)

2.4.1 Manažerské funkce

Existuje mnoho pojetí a klasifikací manažerských funkcí, níže uvádím nejrozšířenější klasifikaci Američanů Herolda Koontze a Heinze Weihricha tzv. maticové zobrazení manažerských funkcí, na které se odvolávají a jejich výklad používají klasické učebnice managementu a označují se jako sekvenční manažerské funkce: (Vodáček, Vodáčková, 2013,s.68)

- Plánování („planning“)
- Organizování („organizing“)
- Výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění („staffing“)
- Vedení lidí („leasing“)
- Kontrolu („controlling“)

Pro potřeby bakalářské práce dále definuji pouze první 3 manažerské funkce, které s procesem zřízení a založení firemní mateřské školy úzce souvisí.

2.4.2 Plánování

Vodáček a Vodáčková plánování uvádí jako první z pěti manažerských funkcí. Jedná se o činnost, jejímž vyústěním je plán, definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. (Vodáček, Vodáčková, 2013,s.74)

„Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti.“ Úspěch závisí na schopnostech nejen tvůrčích, ale úspěch je úzce spjat s motivací lidí, kteří plán vytváří a se zdrojovým zajištěním a samotnou realizací. (Vodáček, Vodáčková, 2013,s.76)

Jinými slovy řečeno, plánování je proces formulace cílů a cest, kterými lze těchto cílů dosáhnout a představuje složité procesy se zpětnými a logickými vazbami. (Bříza, 2011,s.45)

Z hlediska funkce plány rozdělujeme na strategické, taktické a operativní. Strategickými cíli jsou myšleny hlavní cíle organizace, které určují směr podnikání. Taktické plány vychází ze strategických plánů a blíže definují prostředky k jejich dosažení. Cíle jsou konkretizovány

v kratším časovém úseku. Operativní plány reagují na okamžité činnosti a týkají se běžných činnosti v neustále se měnícím vnitřním i vnějším prostředí organizace. (Zlámal, 2001, s.42)

Plánování související se založením firemní mateřské školy

Abychom byli schopni si správně zmapovat a zanalyzovat budoucí úspěch vybudování firemní školky, je doporučováno na začátku celého procesu využít dotazníkového šetření. Jelikož je proces zřízení a založení takového zařízení velmi náročný jak finančně tak časově, musí se předem zjistit, jaká jsou očekávání a zda je o nabízenou službu vůbec zájem. Nelze se spolehnout pouze na statistické údaje zaměstnanců, kteří mají malé děti, ale je nutno si ověřit kolik z těchto zaměstnanců by o tento typ benefitu mělo zájem. (Pemová, 2013, s.38)

Osoba, která je přípravou dotazníkového šetření pověřena, by se měla zaměřit na následující oblasti: zájem rodičů o umístění jejich dítěte do firemní školky včetně věku dítěte v době nástupu do zařízení, jaký typ zařízení by rodiče s dětmi preferovali a který by naopak nevyužili, dotaz k umístění zařízení – tolerance vzdálenosti ze strany rodičů pokud není možné školku provozovat v areálu instituce, představa o provozní době, představa o stravování dětí a jeho výše, očekávání rodičů týkající se výše školného. (Pemová, 2013,s.41)

Ve fázi plánování je důležité zamyslet se také nad nutností splnění těchto kritérií:

- mít k dispozici kvalitní zázemí a s tím související vybavení zařízení
- provozní podmínky, které budou přizpůsobené nejen potřebám dítěte, ale také potřebám zaměstnanců a zaměstnavatele
- kvalifikovaný personál
- kvalitní výchovný program pro děti (Pemová, 2013, s.24)

Na základě zjištěných informací je možné přistoupit k dalšímu důležitému rozhodnutí, kterým je, zda chceme a můžeme provozovat firemní mateřskou školu vlastními silami, popřípadě, zda hledat vhodného provozovatele. Jelikož je vybudování vlastního firemního zařízení časově náročné a může trvat až jeden rok, je důležité se co nejlépe rozhodnout jakým směrem se vydat. Stejně tak je nutné naplánovat výběr vhodného místa, se kterým souvisí dopravní dostupnost a uvědomit si, že zvolené prostory musí odpovídat hygienickým, provozním a bezpečnostním normám, které posuzuje hygienická služba. (Pemová, 2013,s.20-24)

2.4.3 Organizování

„Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.90)

Veber definici uvádí takto „Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace“ (Veber, 2003, s.118)

Při organizování se využívá dělby práce, koordinace činností a vztahů lidí, kteří dané činnosti provádějí a vymezení pravomoci a zodpovědnosti zúčastněných osob v organizovaných procesech. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.91)

Organizování související se založením firemní mateřské školy

Provozování firemní mateřské školy vlastními silami nebo jiným subjektem

Ve fázi organizování je zásadní rozhodnutí zda chceme a můžeme provozovat firemní mateřskou školu vlastními silami nebo zda hledat vhodného provozovatele. Pokud se organizace rozhodne, že bude provozovat firemní mateřskou školu vlastními silami, bude to pro firmu znamenat zvýšené nároky v organizační, personální a investiční oblasti. Provozování vlastními silami znamená určitou jistotu, že firemní mateřská škola odpovídá potřebám organizace, zaměstnanců a dětí a je možné pružně ovlivňovat její podobu a provádět kontrolu kvality a provozovat tak firemní mateřskou školu nejefektivněji. (Pemová, 2013, s.102)

Pokud se organizace rozhodne pro provozování firemní mateřské školy jiným subjektem lze hovořit o tzv. outsourcingu. V české ekonomické literatuře se s pojmem „outsourcing“ setkáváme na počátku devadesátých let 20. století. Jedná se ovšem o články například v novinách, odborných časopisech či internetových portálech. (Bednářová, 2006, s.7)

V českých učebnicích managementu nás s tímto pojmem seznamuje Veber roku 2000, kde popisuje outsourcing následovně: “Outsourcing je nejjednodušší a dodnes nejpoužívanější formou spolupráce. Jde o spolupráci na funkční úrovni, která je zpravidla časově omezená. Skoro všechny přední podniky používají outsourcing jako prostředek ke snížení nákladů, zvýšení kapacity atd. Předmětem outsourcingu může být např. vedení účetnictví, logistika, údržba ochrana, zpracování dat, podnikové stravování atd. Organizace používají outsourcing,

aby „zeštíhly“, koncentrují se na malý počet nejdůležitějších podnikových činností, které jsou podstatné pro jejich konkurenční schopnost.“ (Veber, 2003, s.669)

Dalším podobným řešením je využití tzv. franchisingu. „Franchising představuje specifickou formu vytváření sítí.“ Tento pojem lze také chápat jako soubor práv k duševnímu či průmyslovému vlastnictví, kterých je možno využít k dalšímu prodeji či poskytování služeb. Na jedné straně stojí ekonomicky silný partner, poskytovatel franchisy, který disponuje konkrétními znalostmi a zkušenostmi těžko dostupnými a jehož know-how se skládá z informací, které se týkají podnikání a stavějí na straně druhé příjemce franchisy do výhody mezi konkurenty. (Veber, 2003, s.147).

Firma, která na českém trhu nabízí možnost zřízení a provozování vlastní soukromé mateřské školy formou franchisingu, popisuje ideálního kandidáta jako subjekt, který má zájem provozovat předškolní zařízení, má obchodního ducha, kladný vztah k dětem a jejich vzdělávání, má k dispozici vlastní případně pronajatý prostor vhodný k provozu předškolního zařízení pro děti a kapitál jako investici do podnikání ve výši cca 500.000,-Kč. Spolupráce má zájemci zajistit bezpečnou investici v oblasti vzdělávání, ověřenou koncepci a know-how, zapůjčení značky, která znamená na poli předškolního vzdělávání v EU vysokou kvalitu předškolního vzdělávání a kvalitní rámcově-vzdělávací program. Současně taková firma klientovi nabízí poradenství a spolupráci při vyhledávání nemovitostí, služby architekta při plánu rekonstrukce objektu i jednání s příslušnými orgány, doporučení vhodného vybavení mateřské školy, personální zabezpečení provozu, zaškolení zaměstnanců, zvyšování odbornosti personálu ve formě pravidelných kurzů, Francoise manuál, reklamní podporu, marketingovou a administrativní podporu. (www.kindergarten.cz)

Pokud se organizace rozhodne pro provozování firemní mateřské školy jiným subjektem, mělo by následovat výběrové řízení na provozovatele. Na výběrové řízení by měl být vytvořen tým zodpovědný za stanovení kritérií i posouzení přihlášených projektů. V týmu by měl být zástupce managementu organizace, odboru HR a zaměstnanců, právník, ekonom a externí odborník na služby péče o děti. Výběrové řízení je možné si nechat zorganizovat externím odborným subjektem. Výzva výběrového řízení by měla obsahovat: popis typu zařízení, které chceme provozovat, prostory, ve kterých bude zařízení situováno, předpokládanou kapacitu zařízení a věkové složení dětí, předpokládané zahájení provozu a požadavky na reference. Obsahem projektů přihlášených do výběrového řízení, by měl být motivační dopis, na základě kterého se zjistí, zda představy případného provozovatele se slučují s očekávání organizace, dále by neměla chybět organizační struktura personálu

případného provozovatele, rozvrh pracovní doby, denní režim, modelový program zařízení na týden, rozpočet, návrh smlouvy mezi provozovatelem a organizací, čestné prohlášení, že majetek poskytovatele není v konkurzu, pojistnou smlouvu a oprávnění k péči o děti. Pokud chce organizace provozovat firemní mateřskou školu v prostorách externího subjektu, měl by být součástí doklad prokazující právní vztah k prostorám, kde budou služby nabízeny a doklad o jejich kvalitě a vhodnosti pro provoz zřízení péče o děti jako např. kolaudační rozhodnutí, posudek orgánu veřejné ochrany zdraví, hasičů apod. (Pemová, 2013, s.104)

Prostorové podmínky

Prostorové podmínky jednotlivých typů předškolního zařízení jsou stanoveny zákony dle typů zařízení a vyhláškami. Tyto normy upravují například velikost, vnitřní vybavení i uspořádání prostor, ve kterých je pečováno o předškolní děti. Většina požadovaných parametrů je přepočítána na jedno dítě. Normativně se upravuje vnitřní prostorové uspořádání, vnější prostory pro volnočasové aktivity, vybavení nábytkem včetně rozměrů jednotlivých kusů a současně je posuzována zdravotní závadnost použitých materiálů a nároky na úklid a údržbu všech prostor i vybavení. (Pemová, 2013, s.46)

Prostory pro provozování mateřské školy lze řešit rekonstrukcí stávajících prostor nebo novou výstavbou. Pokud se budou využívat stávající prostory je vhodná konzultace záměru s dotčenými orgány, kteří jsou účastníky stavebního řízení především s hygienou a požárníky, aby později nedošlo k navýšení plánovaných investic nákladů rekonstrukce. Další možností je výstavba, nástavba nebo přístavba, ve které není projektant omezen stávajícím prostorem a lze návrh zpracovat dle platných norem a požadavků. (Pemová, 2013, s.74)

Provozní podmínky

Provozní podmínky jsou upraveny jak zákonnými normami, tak provozním řádem a smlouvou mezi zákonnými zástupci dítěte a zařízením. V provozních podmínkách je zohledněn denní režim tj. střídání aktivních a odpočinkových činností, stravování a pitný režim, pobyt dětí venku a omezení v případě znečištěného vzduchu, rozhodování o způsobu přijetí nebo odmítnutí či vyloučení dítěte, práva a povinnosti zařízení a zákonných zástupců dítěte, způsob a výše úhrady nákladů spojených s pobytem dítěte v zařízení, pojištění dětí majetku a personálu a rozsah vedení spisové dokumentace a nakládání s osobními údaji. (Pemová, 2013,46-47)

Vytvoření vzdělávacího programu

Zákon určuje tzv. Rámcový vzdělávací program (dále jen RVP) pro předškolní výchovu na základě kterého si každé zařízení zpracuje pro svůj školní vzdělávací program (dále jen ŠVP). Základními oblastmi RVP jsou následující části: dítě a jeho tělo, dítě a jeho psychika (jazyk a řeč, poznávací schopnosti a fantazie, city a vůle), dítě a ten druhý, dítě a společnost a dítě a svět. Dále RVP upravuje například životosprávu, režim dne, management školského zařízení, vedení dokumentace a spolupráce a účast rodičů. Na základě RVP je možné vytvořit ŠVP, který je rozpracován do ročních, týdenních a denních plánů, na základě kterých spolupracují pedagogové s dětmi. (Pemová, 2013, s.76,77)

Povinná dokumentace

Ze zákona je dána povinnost vedení dokumentace pro všechna školská zařízení. Mezi provozní dokumentaci patří rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku, výroční zpráva o činnosti školy, zpráva o vlastním hodnocení školy, školní nebo vnitřní řád, záznamy z pedagogických rad, kniha úrazů a záznamy o úrazech dětí, protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy, personální a mzdová dokumentace včetně hospodaření a účetní evidence. Mezi povinnou dokumentaci také patří evidence dětí, školní matrika, která obsahuje identifikační údaje dětí a zákonných zástupců, doklad o přijímání dětí včetně zdravotní dokumentace, datum zahájení docházky apod. (Pemová, 2013, s.77,80)

Stravování

Stravování se řídí vyhláškou č. 107/2005 Sb., o školním stravování. Stravování dětí může být zajištěno školní jídelnou, která jídla připravuje i vydává anebo výdejnou, která jídla pouze vydává a přípravu zajišťuje provozovatel stravovacích služeb. Mateřská škola nemusí mít svoji vlastní kuchyni. (www.firmy.finance.cz)

Hygienické požadavky

Hygienické požadavky jsou upraveny vyhláškou 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Počet dětí ve třídě je dán vyhláškou č. 14/2005, o předškolním vzdělávání. Mateřská školka s jednou třídou má nejméně 15 dětí, mateřská školka se dvěma a více třídami má nejméně v průměru 18 dětí ve třídě. Maximální počet dětí v mateřské škole je 24 dětí. Třída mateřské školky se přitom naplňuje do počtu 24 dětí. Tato norma řeší uspořádání stavby, vybavení nábytkem, zásobování vodou, úklid a výměna lůžkovin, regulaci denního světla, mikroklimatické podmínky apod. (www.firmy.finance.cz)

Financování soukromých mateřských škol.

Na začátku je nutné vytvořit si finanční plán, ve kterém bude vyjasněno, z jakých zdrojů bude zařízení dotováno, zda z prostředků firmy případně z vnějších zdrojů v případě zapsání do školského rejstříku anebo spolufinancováním rodičů. Předpokládané náklady lze rozdělit na provozní (související s vybudováním zařízení) a investiční (související s provozem a údržbou zařízení). Ve finančním plánu musí být zohledněny prostorové podmínky, způsob zajištění venkovních prostor, způsob zajištění stravování, formu vlastnického práva/vztahu, právní vztah k majetku a vybavení zařízení, předpokládanou kapacitu a provozní nároky. Do investičních nákladů můžeme zařadit náklady na stavební úpravy prostor, včetně projektové dokumentace a náklady na úřední rozhodnutí, vybavení ložnice, jídelny, toalet a koupelen, šatny, herní vybavení, administrativní vybavení pro personál, technické vybavení a vybavení technikou. (Pemová, 2013, s.55,56)

Investiční náklady na vybudování a provozování zařízení nese zřizovatel. Pokud je zařízení zapsáno v rejstříku škol, jsou příspěvky zaměstnavatele daňově uznatelnými výdaji. (Pemová, 2013, s.81)

Financování soukromých škol je vymezeno školským zákonem a detailněji zákonem o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Státní dotace jsou použity na financování neinvestičních výdajů, zatímco výdaje na investice jsou financovány ze školného anebo jiných soukromých zdrojů. Soukromá zařízení, která jsou provozována tzv. volnou živností dle zákona o živnostenském podnikání a nejsou zapsána v rejstříku škol, nemají na státní dotace nárok a poplatek za školné je nastaven na komerční bázi poskytovatelem služby. (www.jakdoskolky.cz)

Zápis do školského rejstříku a zřizovací listina

Školský rejstřík byl zaveden Školským zákonem, který můžeme rozdělit na dvě části: rejstřík škol a školských zařízení a rejstřík právnických osob. V mateřských školách se setkáváme častěji s rejstříkem škol a školských zařízení, ve kterém je zapsána informace o právnické osobě a činnostech, které vykonává (např. činnost školní jídelny). Zápis do rejstříku je podmínkou pro získání finančních prostředků ze státního rozpočtu. Zápis v rejstříku může být buď jako samostatný právní subjekt, který vykonává činnost mateřské školy a školní družiny anebo jako součást právního subjektu, který vykonává činnosti i jiných škol např. mateřská škola a základní škola. (Syslova, 2012, s.75)

Školský rejstřík vede kraj a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen MŠMT). Údaje o mateřských školách vede a zapisuje krajský úřad, kromě mateřských škol zřízených MŠMT anebo registrovanými církvemi a náboženskými společenstvími. V případě zřízení nové mateřské školy je termín podání žádosti o zápis do rejstříku vždy do 30. září pro následující školní rok. (Syslová, 2012, s.76)

Zřizovací listina patří mezi základní dokumenty, kterými zřizovatelé určují principy fungování zařízení v oblasti pracovněprávní, organizační, odměňování, hospodaření, nakládání s majetkem, zadávání a vyhodnocování veřejných zakázek, kontroly, financování reprodukce dlouhodobého majetku a obsahuje informace týkající se názvu a preambule, údaje o zřizovateli, údaje o zřízené organizaci, vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti, statutární orgán organizace, vymezení svěřeného majetku, vymezení majetkových práv a povinností, okruhy doplňkové činnosti, dobu na kterou je organizace zřízena, závěrečná ustanovení a datum, vydání, razítko zřizovatele s podpis zodpovědné osoby. (Syslová, 2012, s.81-82)

Proces zapsání do rejstříku škol

Pokud zařízení splňuje všechny podmínky pro zápis do rejstříku škol, musí podat žádost na místně příslušný krajský úřad. Žádost o zápis do rejstříku škol není formalizovaná, přesto lze využít předepsaného formuláře uvedeného na webových stránkách MŠMT. Žádost je potřeba podat do 30. září roku předcházejícího školnímu roku, ve kterém zařízení zahájí provoz.

Náležitosti žádosti o zápis do školského rejstříku:

- průvodní dopis, ve kterém je uvedeno odůvodnění žádosti, vyplněný formulář žádosti ve kterém musí být správně a přesně doplněny všechny požadované údaje
- rámcový popis personálního a majetkového zajištění a financování činnosti zařízení s ohledem na požadavky rámcového vzdělávacího programu. Rámcový popis personálního zajištění musí obsahovat vymezení plánovaného počtu pedagogických i nepedagogických pracovníků zařízení s ohledem na plánovanou kapacitu. Nejedná se o konkrétní jmenný seznam s případnými dalšími osobními údaji, ale u každého z pracovníků by mělo být uvedeno jeho zařazení a odborná kvalifikace. Rámcový popis majetkového zajištění musí zahrnovat popis prostoru, kde bude vzdělávání poskytováno a také popis movitých věcí, které jsou nezbytné k zajištění řádné činnosti. Ve finančním zajištění činnosti zařízení je třeba uvést všechny zdroje, se kterými je při financování zařízení počítáno.

- smlouva o zajištění školního stravování, pokud zařízení nebude jídlo připravovat a stravovací služby zajistí smluvně s externím poskytovatelem.
- doklad osvědčující vlastnické nebo užívací právo právnické osoby, která bude činnost zařízení vykonávat. Vhodným dokladem je zejména výpis z katastru nemovitostí případně smlouva o převodu vlastnického práva. Z pohledu užívacího práva se jedná zejména o smlouvu o nájmu nebo smlouvu o výpůjčce.
- stanovisko příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví a stavebního úřadu, ze kterého vyplývá, že příslušné prostory je možné užívat pro navrhovaný účel, včetně údaje o nejvyšším počtu osob, které lze v těchto prostorách vzdělávat nebo jim poskytovat školské služby
- doklad osvědčující zřízení nebo založení právnické osoby, která bude vykonávat činnost zařízení
- doklad osvědčující vznik právnické osoby, která bude vykonávat činnost zařízení
- seznam oborů vzdělání včetně forem vzdělávání v případě školy a seznam školských služeb v případě školského zařízení
- jméno a příjmení, datum narození ředitele zařízení, doklad o jeho jmenování do funkce a doklady osvědčující splnění předpokladů pro výkon funkce ředitele zařízení. V případě dokladů osvědčujících splnění předpokladů pro výkon funkce ředitele se jedná o životopis, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, doklad o průběhu zaměstnání, výpis z rejstříku trestů a doklad o zdravotní způsobilosti.
- navrhovaný nejvyšší počet dětí, žáků a studentů ve Š nebo ŠZ, včetně jejich odloučených pracovišť, v jednotlivých oborech a formách vzdělávání, lůžek, stravovaných, tříd, skupin nebo jiných obdobných jednotek.
- čestné prohlášení zřizovatele školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace, že neprobíhá insolvenční řízení, v němž je řešen jeho úpadek nebo hrozící úpadek nebo že nebylo rozhodnuto o jeho úpadku, není v likvidaci, nemá daňové nedoplatky, nemá splatný nedoplatek na pojistném na veřejné zdravotní pojištění nebo na sociální zabezpečení, a že nebyl v posledních třech letech proveden výmaz zapsané osoby, jejímž byl zřizovatelem, ze školského rejstříku
- datum zahájení činnosti školy nebo školského zařízení

Do 90 dnů provede MŠMT zápis do rejstříku škol a školských zařízení. (www.zkola.cz)

Prostřednictvím České školní inspekce (dále jen ČŠI) je zajišťováno hodnocení vzdělávací soustavy v České republice, a to v oblasti vzdělávání a školských služeb poskytovaných školami a školskými zařízeními zapsanými ve školském rejstříku. (www.csicr.cz)

Organizační struktura a rozdělení

Organizační struktura vyjadřuje formu upořádání procesu dělby práce pro účelné zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Organizační struktury přispívají k hospodárnému zajištění manažerských funkcí. Praktickým a jednoduchým znázorněním organizačních struktur je organizační schéma. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.92)

Z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti dělíme organizační strukturu podle:

- *Liniové struktury* (přímá rozhodovací pravomoc resp. „shora dolů“) Liniové struktury využívají zejména malé školy a školská zařízení jako např. mateřské školy a malotřídní školy. Oproti složitějším organizačním strukturám je srozumitelná a pracovníci vždy vědí, na koho se obracet, nedochází k desinformacím ve vztahu nadřízený a podřízený a naopak. Není ovšem možné řídit efektivně větší počet pracovníků a v případě nepřítomnosti manažera mohou nastat komplikace. Pro některé pracovníky může také liniová struktura působit nemotivačně bez možnosti profesního růstu. (Trunda, Bříza, 2012, s.30)
- *Štábní struktury* (poradní funkce, specializované znalosti odborníků pro určitou oblast činností) V čele skupiny pracovníků vždy stojí vedoucí s tím, že několik skupin pracovníků tvoří jednotku vyššího řádu, který má svůj štáb v čele s pověřenou konkrétní osobou. Toto uspořádání by se dalo přirovnat k vojenské hierarchii. Ve školství je štábní struktura často využívána na středních školách případně odloučených pracovištích. (Trunda, Bříza, 2012, s.30)
- *Kombinované struktury*
 - liniově-štábní, delegování části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní jednotku. Kombinací obou struktur se zachovávají výhody a minimalizují nedostatky. Vedení školy si ponechává skupinu pracovníků, které řídí přímo. Smyslem je neztratit kontakt s řadovými pracovníky. (Trunda, Bříza, 2012, s.31)

- cílově-programové, kombinace organizačních vztahů souvisejícím útvarem a současně s nějakou krátkodobou akcí například projektem. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.99)
- *Struktury komisionálního typu* - sestavené skupiny za účelem řešení úkolů na dlouhou dobu případně na úkol (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.99)

Organizační struktura mateřské školy

Běžná organizační struktura mateřské školy je označována jako tzv. formální, je jednoznačně vymezena podřízenost a nadřízenost, odpovědnosti a pravomoci vedoucích případně celých útvarů. Z organizačního schématu je vždy patrné členění i kompetenční vazby, které by měly směřovat k efektivnímu fungování a realizaci cílů především co se kvality vzdělávání týče.

Ředitel vydává konkrétní práva, povinnosti i odpovědnosti a musí s nimi seznámit své podřízené, kteří se jimi musí řídit, a proto je vhodné vytvářet vnitřní pravidla ve spolupráci se zaměstnanci. Organizační struktura mateřských škol je ovlivněna velikostí. Logicky škola s menším počtem tříd má strukturu jednodušší na rozdíl od školy s více třídami a pracovišti nebo po sloučení několika mateřských škol. (Syslová, 2012, s.276-277)

2.4.4 Výběr a rozmístění pracovníků

Do jaké míry bude či nebude úspěšná manažerská práce, je závislé na správném výběru pracovníků, zejména pak na jejich počtu, kvalifikovanosti, odbornosti a v neposlední řadě na jejich motivaci a loajalitě. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.105)

Nesprávný výběr pracovníků je pro jakoukoli organizaci „drahá chyba“ a odstraňování následků nesprávného výběru je ekonomicky zatěžující než investice do „prevence“. Rizika spočívají například v přijetí osoby, jejichž úkoly budou nad rámec jejich schopností, případně pracovník nemá požadované znalosti ani schopnosti a nesprávný výběr ovlivní výkonnost a motivaci ostatních pracovníků. (Urban, 2010, s.47)

Při plánování pracovní síly je klíčové zamyslet se, zda výběr pracovníků budeme zajišťovat interním či externím nábořem. Interní nábor je považován za efektivnější a snazší v porovnání s nábořem externím, který využívá spolupráce zprostředkovatelských agentur, spolupráce se školami, s úřady práce apod. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.109)

Pro školskou organizaci je nejvíce efektivní přijímat pracovníka na „plný úvazek“ po dobu jednoho školního roku. Personální plánování je ve školství konkrétně v mateřských školách také velmi ovlivněno počtem dětí a zájmem rodičů, proto je nezbytné průběžně zjišťovat

informace například o porodnosti dětí v dané lokalitě, zápisů z matrik apod. (Syslova, 2012, s.56)

Po úspěšném náboru budoucích spolupracovníků následuje příprava a plánování pracovního zařazení, s čímž je mnohdy spojeno absolvování kursů, školení apod. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.110)

Konkrétní personální podmínky jsou odlišné pro jednotlivé typy zařízení péče o předškolní děti, lze ovšem shrnout základní kritéria obecných předpokladů, kterými jsou plná způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost a prokazatelná znalost českého jazyka případně odpovídající znalost cizího jazyka v cizojazyčném zařízení. V souladu se školským zákonem je za dostačující odbornou kvalifikaci považováno střední, vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání v těchto oborech: preprimární pedagogika, všeobecná sestra, zdravotnický asistent, ošetřovatel, porodní asistentka, zdravotnický záchranář, všeobecný sanitář, sociální pracovník, pracovník v sociálních službách a učitel mateřské školy; nebo osoby, které dosáhly středního vzdělání maturitou a současně získaly doklad o dílčí kvalifikaci pro činnost chůvy. (Pemová, 2013, s.44-45)

3 Výzkum – praktická část

3.1 Cíle výzkumného šetření

Výzkumná část vychází z hlavního cíle bakalářské práce, kterým je komparace zřizovacích procesů a procesů souvisejících se založením firemní mateřské školy v nemocnici z pohledu ředitelky a odpovědné osoby v organizaci, v porovnání s firemní mateřskou školou založenou v soukromé organizaci z pohledu ředitelky mateřské školy a odpovědné osoby v organizaci a zjištění rozdílů mezi těmito procesy. Přínosem a výstupem bakalářské práce je zjištění rozdílů mezi procesy zřízení a založení firemní mateřské školy ve státních organizacích a soukromých organizacích. Bakalářská práce může sloužit jako metodická pomoc při zřizování firemních mateřských škol.

3.2 Výzkumné otázky

Porovnáním zřizovacích procesů si můžeme odpovědět na následující výzkumné otázky:

- S jakými komplikacemi se potýkala firemní mateřská škola v nemocnici v souvislosti s procesem zřízení a založení firemní mateřské školy?
- S jakými komplikacemi se potýkala firemní mateřská škola v soukromé organizaci v souvislosti s procesem zřízení a založení firemní mateřské školy?

3.3 Výzkumný problém

Do jaké míry organizační struktura organizace ovlivňuje zřízení a založení firemní mateřské školy i s ohledem na odlišné schvalovací procesy? Dle Trundy a Břízy (2012, s.30-31) se organizační struktura z hlediska pravomocí a zodpovědností dělí na liniové struktury, štábní struktury a kombinované struktury liniově-štábní a cílově-programové. Provedený výzkum zjistí, zda organizační struktura má vliv na proces zřízení a založení firemní mateřské školy.

3.4 Formulace hypotéz

Pro účel bakalářské práce byla vykonstruována následující hypotéza, která bude v průběhu bakalářské práce vyvrácena případně potvrzena.

„Proces zřízení a založení firemní mateřské školy v soukromé organizaci je vzhledem k organizační struktuře a interním schvalovacím procesům efektivnější a rychlejší v porovnání s procesem zřízení a založení firemní mateřské školy v nemocnici.“

3.5 Výzkumné metody

Pro dosažení cíle výzkumné práce byla zvolena kombinace kvalitativní a kvantitativní metodologie. Při použití kvalitativní metodologie a kvantitativní lze vytvořit dostatečně hlubokou teorii potvrzenou na širokém vzorku. (Švaříček, Šed'ová, 2007,s.25) Pro naplnění cíle a potvrzení případně vyvrácení hypotézy byly zvoleny tyto výzkumné metody:

- interview
- dotazníkové šetření
- analýza dokumentů

Jelikož se data získaná z interview dle Gavory (2000, s.111) obtížně vyhodnocují, zvolila jsem design případových studií. Dle Švaříčka a Šed'ové (2007, s.98) je každý zkoumaný aspekt jako součást celého systému, a nikoli jako izolovaná část a rozkrýváním vztahů mezi těmito součástmi dochází k vysvětlování podstaty případu a tím o komplexní porozumění případu. V případě bakalářské práce o porozumění a podstatu procesu zřízení a založení firemní mateřské školy. Jeden příběh případové studie se týká zřízení a založení firemní mateřské školy v nemocnici a druhý příběh případové studie se týká zřízení a založení firemní mateřské školy v soukromé organizaci.

Interview

Použití této metody bylo pro výzkum zásadní, vzhledem k tomu, že jsem potřebovala zjistit co nejvíce informací od respondenta a metoda interview je dle Gavory (2000,s.111) vhodný nástroj pro zmapování problematiky, se kterou jsem jakožto výzkumník neměla doposud žádné zkušenosti a k danému tématu, který se týká procesu založení mateřské školy jsem našla pouze jednu odbornou literaturu. Aby bylo interview co nejefektivnější a dozvěděla jsem se co nejvíce nových a užitečných informací použila jsem dle Gavory (2000, s.111) nestrukturované interview, které umožňuje úplnou volnost odpovědí.

Dotazníkové šetření

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena pro ověření zjištěných informací z nestrukturovaných interview respektive ověření odlišných procesů při zřizování a založení firemních mateřských škol. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách

www.my.survio.com. Dle Gavory (2000, s.102-204) jsem použila kombinaci uzavřených a polouzavřených otázek. Podoba dotazníkového šetření je součástí příloh bakalářské práce.

Analýza dokumentů

Pro analýzu dokumentu jsem se rozhodla jelikož dle Gavory (2000, s.117) je obsahová analýza vhodným výzkumným nástrojem na ověřování zjištění uskutečněných pomocí jiných výzkumných metod. Je tedy možné srovnat analýzu dokumentu s odpověďmi respondentů z interview, které souvisí se shodným tématem a následně shody a rozdíly vyhodnotit.

V rámci analýzy dokumentů jsem měla v úmyslu porovnat interní dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit zájem zaměstnanců o zřízení firemní mateřské školy. Jelikož oslovená soukromá organizace, při které byla firemní mateřská škola zřízena, tento dotazník nevytvářela a oslovená nemocnice při které byla firemní mateřská škola zřízena, nemůže tento dotazník v archivu zpětně dohledat, nemohla jsem analýzu dokumentů zpracovat.

Absenci interního dotazníkového šetření jsem zjistila v průběhu telefonického interview s HR manažerkou v soukromé organizaci, při které byla firemní mateřská škola zřízena. V nemocnici, při které byla firemní mateřská škola zřízena, jsem se telefonicky obrátila na sekretariát náměstkyně pro nelékařská povolání, která dle sdělení ředitelky mateřské školy v nemocnici měla vytvoření tohoto dokumentu na starosti a dotazník, který byl v minulosti vytvořen, nebyl dohledán. Interní dotazníkové šetření v minulosti v nemocnici proběhlo formou ankety na intranetových stránkách, oslovila jsem tedy ještě oddělení PR a marketingu, které v archivu proběhlých anket podobu dotazníku rovněž nenalezlo. Od plánované analýzy dokumentu jsem byla nucena ustoupit.

3.6 Popis výzkumu

3.6.1 Výběr respondentů

V první fázi jsem telefonicky požádala o spolupráci ředitelku firemní mateřské školy v nemocnici dle níže uvedených shodných znaků. Vzhledem k tomu, že jsem v nemocnici zaměstnána, bylo pro mne snazší zajistit si spolupráci ze strany paní ředitelky, se kterou jsem do té doby nebyla v osobním kontaktu a tudíž je zaručena nezkreslenost provedeného výzkumu.

Shodné znaky a kritéria:

- Firemní mateřská škola zřízena v nemocnici

- Poloha Praha

Metodou náhodného výběru jsem telefonicky požádala o spolupráci ředitelku firemní mateřské školy zřízené při soukromé organizaci dle následujících shodných znaků.

Shodné znaky a kritéria:

- Firemní mateřská škola zřízena při soukromé organizaci
- Poloha - Praha

Zbylý výzkumný vzorek, se kterým bylo provedeno dotazníkového šetření, byl vybrán metodou náhodného výběru dle níže stanovených shodných znaků.

Shodné znaky a kritéria:

- Firemní mateřská škola
- Poloha - Česká republika

3.7 Průběh výzkumu

První interview bylo provedeno s ředitelkou firemní mateřské školy v nemocnici, která měla agendu související se zřízením a založením mateřské školy na starosti. Na základě předem prostudované a vypracované teoretické části jsem si připravila okruh otázek, které jsem v rámci svého šetření chtěla zodpovědět. Při interview nebylo použito nahrávací zařízení a odpovědi jsem si zaznamenávala do archu s předem připravenými otázkami. Interview probíhalo v kanceláři paní ředitelky, kde byl dostatečný prostor a klid na nestrukturované interview. V průběhu interview vyplynulo, že otázky týkající se financování projektu založení mateřské školy mi paní ředitelka není schopna zodpovědět a byla jsem odkázána na vedoucí evropských grantů, se kterou jsem si telefonicky domluvila termín schůzky a připravila si nestrukturované interview. Při interview s vedoucí evropských grantů nebylo rovněž použito nahrávací zařízení a odpovědi jsem si zaznamenávala do archu s předem připravenými otázkami. Interview probíhalo v kanceláři vedoucí oddělení evropských grantů, kde byl dostatečný prostor a klid na interview.

Na základě interview s ředitelkou firemní mateřské školy v nemocnici jsem si připravila okruh otázek, které jsem v rámci svého šetření chtěla zodpovědět a domluvila jsem si prostřednictvím E-mailové korespondence termín schůzky s paní ředitelkou firemní mateřské školy v soukromém sektoru. Při interview nebylo použito nahrávací zařízení a interview probíhalo opět v kanceláři paní ředitelky, kde byl dostatečný prostor a klid na nestrukturované

interview. Některé dotazy mi paní ředitelka nebyla schopna objasnit a byla jsem odkázána na HR manažerku pracující pro organizaci, která se rozhodla pro své zaměstnance firemní mateřskou školu zřídit. S HR manažerkou jsem měla v plánu domluvit si telefonicky termín setkání, ovšem vzhledem k časovému vytížení HR manažerky, bylo interview provedeno telefonicky. Přepis všech provedených interview je uveden v přílohách bakalářské práce.

Následně bylo provedeno dotazníkové šetření. Pro potřeby komparace bylo osloveno 5 firemních mateřských škol v nemocnicích a 5 firemních mateřských škol v soukromých organizacích.

Celkem se jednalo o výzkumný vzorek 12 firemních mateřských škol, z nichž s 2 firemními mateřskými školami bylo provedeno interview, a 10 firemním mateřským školám byl zaslán dotazník. Jelikož celkový počet firemních mateřských škol je cca 30-40, jedná se přibližně o 30% výzkumný vzorek.

3.7.1 Případová studie formou příběhu č.1

Zřízení a založení firemní mateřské školy v nemocnici

Firemní mateřská škola fungovala v nemocnici již v minulosti v 80 letech, později v roce 1989 přešla pod hlavní město Praha a již nesloužila pro zaměstnance nemocnice. Později se otázka znovuvytvoření firemní mateřské školy začala v nemocnici více diskutovat, až v roce 2010 proběhlo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, zda by o tento druh benefitu měli zájem. Dotazníkové šetření, jehož vytvoření měla na starosti náměstkyně pro nelékařská zdravotnická povolání, proběhlo formou ankety na intranetových stránkách. Z celkem 884 odevzdaných a vyplněných dotazníků byl patrný 99% zájem ze strany zaměstnanců o zřízení a provozování firemní mateřské školy. Dle sdělení paní ředitelky mateřské školy se postupem času zjistilo, že v dotazníku chyběla zásadní otázka ohledně maximální výše školného. Po zjištění zájmu o zřízení a založení firemní mateřské školy následovala porada top managementu, na základě které bylo vypsáno výběrové řízení na outsourcingovou firmu, která by firemní mateřskou školu zřídila a provozovala. Do výběrového řízení se přihlášily 3 subjekty a z ekonomických důvodů nebyl vybrán ani jeden z nich. Top management začal zvažovat možnost využít konkrétního stávajícího zaměstnance, který měl s vybudováním mateřské školy předchozí zkušenosti. Nakonec se pro tuto možnost top management rozhodl a budoucí ředitelka mateřské školy byla pověřena organizací týkající se procesu zřízení a založení firemní mateřské školy.

Co se týče financování, nemocnice získala grant v rámci výzvy Operačního programu Praha – Adaptabilita finanční prostředky na realizaci projektu „Školka pro děti zaměstnanců“. Cílem projektu byla podpora rozvoje služeb péče o děti s cílem sladit pracovní a soukromý život a umožnit tak návrat na trh práce rodičům pečujícím o děti. Po dobu financování z OPPA byla mateřská škola určena pouze zaměstnancům nemocnice a do docházky mohlo být zařazeno dítě, jehož rodič resp. zaměstnanec nemocnice se vrátí zpět do zaměstnání v průběhu čerpání rodičovské dovolené nebo do 1 roku od ukončení rodičovské dovolené a provozní doba školky byla upravena tak, aby rodiče mohli své děti umístit do školky dle aktuálního nastavení pracovní doby. Projekt byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita a nemocnice se na jeho financování zároveň podílela vlastními zdroji. Proces získání grantu proběhl následovně, na základě výzvy k zmíněnému grantu byla podána grantová žádost, která byla vypracována oddělením evropských grantů a schválena ředitelkou nemocnice. Grantová žádost byla podána na Magistrát hl. m. Prahy, kde byla posuzována formální správnost a následně proběhlo posouzení externími hodnotiteli. Celkem bylo podáno 260 žádostí o grant a pouze 102 žádostí bylo schváleno. Mezi schválenými žádostmi byla též žádost nemocnice. Čerpání získaného grantu probíhalo 67,5 % a nemocnice se na financování podílela 32,5%. Celkový rozpočet grantu činil 7.264.886,64,-Kč a rozpočet nemocnice, která se podílela na spolufinancování, činil 2.361.088,16,-Kč.

V první řadě bylo podstatné vyřešit prostorové podmínky, zázemí, ve kterém bude mateřská škola provozována dle zákonných požadavků. Nalezené vhodné prostory bylo nutné přizpůsobit potřebám předškolního zařízení a projekt na přestavbu řešil technický úsek s panem architektem, který se zúčastnil a vyhrál výběrové řízení. Připravený projekt předkládal technický náměstek ke konečnému rozhodnutí paní ředitelce, která musela schválit jak průběh výběrového řízení, tak návrh na stavební úpravy, jehož náklady hradila nemocnice. Do vybudování firemní mateřské školy nemocnice investovala cca 5 milionů korun.

Postup objednávání vybavení do mateřské školy probíhal takto, na základě podkladů od ředitelky mateřské školy, která vznesla požadavek na nákup materiálu případně vybavení, oddělení evropských grantů vytvořilo žádanku, která byla předána na oddělení materiálně technické zabezpečení (dále jen MTZ), případně na Úsek informatiky dle druhu vybavení a materiálu. Jelikož Magistrát hl. m. Prahy vyžadoval tzv. „auditní stopu“ pro doložení efektivnosti nákupu, bylo nutné, aby oddělení evropských grantů nebo oddělení MTZ případně Úsek informatiky provedl průzkum trhu a materiál popř. vybavení objednali za co

nejvýhodnějších podmínek. Úsek informatiky se zprvu potýkal s dynamickým nákupním systémem, který spadá pod dohled Ministerstva zdravotnictví České republiky (dále jen MZČR), ale poté se zjistilo, že v případě grantů není nutné tento nákupní systém dodržovat z důvodu výjimky. Po objednání vybavení případně materiálu dodavatel vystavil fakturu, která byla předána na MTZ případně oddělení evropských grantů k potvrzení a poté k potvrzení paní ředitelce mateřské školy. Po potvrzení faktury, oddělení evropských grantů vytvořilo likvidační list, který muselo potvrdit ekonomické oddělení, které předalo zpět na objednávací místo tedy na MTZ popř. Úsek informatiky a znovu k rukám paní ředitelce mateřské školy, která likvidační list opatřila razítkem a podpisem a vrátila zpět na MTZ, kde vedoucí MTZ schválila a postoupila do účtárny, kde byla vystavená faktura uhrazena a vrácena na oddělení evropských grantů, kde se veškerá dokumentace shromažďuje. Úhrada vždy probíhala z účtu nemocnice a následně byly finanční prostředky převedeny interně v rámci nákladových středisek a vždy bylo dodrženo pravidlo spolufinancování ve stanoveném poměru 67,5 % ku 32,5%.

Následovalo vypracování povinné dokumentace a ŠVP, které měla na starosti ředitelka mateřské školy. Taktéž evidenci BOZP a PO u všech zaměstnanců mateřské školy řešila paní ředitelka mateřské školy. Co se týče stravování, jelikož vývařovna není součástí mateřské školy, stravování je v mateřské škole zajištěno externí vývařovnou v rámci nemocnice.

Neočekávané komplikace se ředitelce mateřské školy vyskytly v souvislosti s hygienickou vyhláškou, konkrétní problém byl s intenzitou světla, což způsoboval vzrostlý kaštan u budovy mateřské školy. Strom bylo nutné skácet, ale jelikož se budova mateřské školy nachází v památkové zóně, bylo nutné jeho odstranění řešit s odborem životního prostředí. Původní předpoklad otevřít mateřskou školu v červenci roku 2012 se ze zmíněných důvodů musel odložit na 10. září 2012. Zřízení firemní mateřské školy trvalo ze zmíněného důvodu déle než 1 rok.

Mateřská škola v současné době není zapsána v rejstříku škol a nepodléhá tedy kontrole ČŠI. O zápis do rejstříku škol paní ředitelka nežádala z důvodu nesplnění kvalifikovanosti, která je jednou z podmínek zápisu a která by byla pro nemocnici finančně náročnější. O zápisu do rejstříku škol ředitelka mateřské školy i top management uvažují především z důvodu možnosti čerpat státní dotace.

Personální záležitosti řešila ředitelka mateřské školy s personální náměstkyní, která je její přímou nadřízenou. Na základě inzerátu proběhlo výběrové řízení a samotný výběr byl

následně řešen s personálním oddělením a schválen ředitelkou nemocnice. Kritéria pro přijetí byla nastavena dle pracovní pozice. Zvláštní požadavky byly na senior učitelku mateřské školy a zvláštní požadavky byly na junior učitelku mateřské školy. Všichni zaměstnanci mateřské školy byli přijímáni na plné úvazky a na dobu určitou po dobu trvání grantu.

V průběhu celého procesu byly právní záležitosti řešeny s interním právním oddělením nemocnice. V nemocnici je nastavena kombinovaná organizační struktura, liniově-štabní. Zřízení a založení firemní mateřské školy trvalo déle než 1 kalendářní rok.

Informace, které s procesem zřízení a založení firemní mateřské školy nesouvisí, nicméně stojí za zmínku a porovnání.

Kontrolní činnost projektu, který se týká firemní mateřské školy, musí proběhnout minimálně jednou za dobu trvání projektu a audit provádí Magistrát hl. m. Prahy. I po ukončení projektu po dobu 10 let může Magistrát hl. m. Prahy audit provést. Současně může kontrolní činnost provést Nejvyšší kontrolní úřad (dále jen NKÚ), Finanční úřad, MZČR a Ministerstvo Financí ČR. Jednou za půl roku musí být Magistrátu předložena monitorovací zpráva, jejíž součástí je například přehled nákladů, soupis účetních dokladů, rozpis mzdových výdajů, kopie účetních dokladů nad 10.000,-Kč, přepracovaný rozpočet včetně částek a popisu nakoupeného materiálu, zboží případně vybavení. Kdykoli může přijít také kontrola z oddělení vnitřního auditu.

3.7.2 Případová studie formou příběhu č.2

Zřízení a založení firemní mateřské školy v soukromé organizaci

Rozhodnutí zřídit firemní mateřskou školu v soukromé organizaci vzniklo na popud klíčových zaměstnankyň, které měly problém s umístěním dětí do mateřských škol. Dotazníkové šetření v soukromé společnosti provedeno nebylo. Firemní mateřská škola je určena pouze pro zaměstnance soukromé organizace a přednost mají děti matek.

Top management v soukromé organizaci se rozhodl pro zřízení, založení a provozování firemní mateřské školy outsourcingovou firmou se zapůjčením značky, která měla již zavedené jméno a byla pro soukromou organizaci zárukou kvality na poli předškolního vzdělávání v EU tzv. franchising. Výběrové řízení bylo v kompetenci HR oddělení a centrálního nákupu soukromé organizace. Konečné rozhodnutí provedl vedoucí pobočky soukromé organizace. Přesný počet přihlášených subjektů do výběrového řízení mi nebyl sdělen. Výběrové řízení vyhrála outsourcingová firma, která v současné době provozuje 4 firemní mateřské školy a již od roku 2005 se na společnost obracejí firmy, které mají zájem o

zřízení firemní mateřské školy. Na českém trhu nabízí outsourcingová firmy možnost využití stávajících školek pro korporátní klientelu nebo provoz a zřízení vlastní firemní mateřské školy a během 3 měsíců je outsourcingová firma schopna zrealizovat projekt firemní mateřské školy.

S vedením pobočky soukromé organizace a s jednatelem outsourcingové firmy byla smluvně vymezena budoucí spolupráce a bylo též nastaveno financování projektu. Soukromá organizace uhradila jednorázovou odměnu za zřízení mateřské školy tzv. „na klíč“ a rovněž byla nastavena měsíční paušální částka, kterou soukromá organizace za 1 dítě v mateřské škole bude hradit. Současně je vybíráno měsíční školné ze strany rodičů a úhrada za stravné. Větší investice se řeší individuálně mezi oběma smluvními stranami. Výše jednorázové odměny mi nebyla sdělena ani ředitelkou firemní mateřské školy ani HR manažerkou soukromé organizace

Celý proces zřízení a založení měla na starosti outsourcingová firma nikoli soukromá organizace. Paní ředitelka mateřské školy není zaměstnancem soukromé organizace, nýbrž outsourcingové firmy.

Prostorové podmínky řešil jednatel outsourcingové společnosti s HR manažerkou soukromé společnosti, která si musela nechat interně schválit ze strany vedení soukromé organizace. Jedním z požadavků soukromé organizace bylo, aby mateřská škola byla vybudována, co nejbližší sídla soukromé organizace. Takové prostory se nakonec outsourcingové společnosti podařilo nalézt, jednalo se o kancelářské prostory, které bylo nutné přestavět, aby prostory odpovídaly zázemí, ve kterém bude mateřská škola provozována dle zákonných požadavků. Agendu týkající se přestavby budovy řešil jednatel outsourcingové firmy ve spolupráci s budoucí ředitelkou mateřské školy. Nejprve bylo provedeno výběrové řízení na zhotovení projektu a na stavební firmu, která projekt uskuteční. Jednatel outsourcingové společnosti si budovu zprvu pronajímal, později přešla budova koupí do jeho vlastnictví.

Následovalo vypracování povinné dokumentace a ŠVP, které měla na starosti ředitelka mateřské školy. Jelikož outsourcingová společnost provozovala v té době již více soukromých mateřských škol, měla již zkušenosti s vypracováním povinné dokumentace. Výchovně vzdělávací program outsourcingové společnosti s prvky franchisingu je založen na britských osnovách a je v souladu s RVP pro předškolní vzdělávání v České republice. Taktéž evidenci BOZP a PO u všech zaměstnanců mateřské školy řešila paní ředitelka ve spolupráci s panem

jednatelem outsourcingové společnost. Co se týče stravování, jelikož vývařovna není součástí mateřské školy, je stravování zajištěno externí dodavatelem.

Problém, se kterým se mateřská škola potýkala, byl vyšší počet dětí, než byl původní předpoklad. Jelikož je nedaleko od firemní mateřské školy soukromá anglická mateřská škola, kterou též vlastní outsourcingová firma, byla využita volná kapacita pro děti zaměstnanců soukromé organizace.

Mateřská škola byla v roce 2014 zapsána do rejstříku škol s tzv. poloviční akreditací, jelikož není akreditována jídelna. Mateřská škola podléhá kontrole ČŠI. O zápis do rejstříku škol žádala paní ředitelka mateřské školy, která je zaměstnancem outsourcingové společnosti. Všechny požadavky byly splněny a zapsání do rejstříku škol nic nebránilo. Mateřská škola má právo na čerpání státní dotace.

Personální záležitosti jsou v plné kompetenci ředitelky mateřské školy tedy outsourcingové společnosti a HR manažerka ani jiná osoba ze soukromé organizace do výběru a změny zaměstnanců firemní mateřské školy nezasahuje. Pouze v případě nespokojenosti zaměstnanců soukromé organizace, má právo soukromá organizace zasáhnout a podílet se na výběru nových zaměstnanců. Zatím nic podobného soukromá organizace nemusela řešit. Plné úvazky nejsou nastaveny u všech zaměstnanců mateřské školy a standardně jsou zaměstnanci přijímáni na dobu neurčitou.

Co se týče právních záležitostí, outsourcingová společnost má svého externího právníka zatímco soukromá organizace má vlastní právní oddělení. V soukromé organizaci je nastavena kombinovaná organizační struktura, liniově-štabní. Zřízení a založení firemní mateřské školy trvalo déle než 1 kalendářní rok.

Informace, které s procesem zřízení a založení firemní mateřské školy nesouvisí, nicméně stojí za zmínku a porovnání.

Kontrolní činnost ze strany soukromé organizace neprobíhá. Pravidelně každý měsíc připravuje ředitelka firemní mateřské školy reporty, které zasílá HR manažerce do soukromé organizace. Firemní mateřská škola je zapsána v rejstříku škol, tudíž podléhá kontrole ČŠI.

3.7.3 Analýza a komparace případových studií

V procesu plánování dle Pemové (2013, s.38) je doporučováno dotazníkové šetření, jehož pomocí můžeme zmapovat a zanalyzovat budoucí úspěch vybudování firemní mateřské školy.

Jelikož je dle Pemové (2013,s.38) proces zřízení takového zařízení náročný nejen časově, ale také finančně, je žádoucí zjistit očekávání a zájem ze strany zaměstnanců. V soukromé organizaci dotazníkové šetření provedeno nebylo a rozhodující pro zřízení a založení firemní mateřské školy byl pouze zájem klíčových zaměstnankyň. V nemocnici dotazníkové šetření provedeno bylo, za jeho vytvoření byla zodpovědná náměstkyně pro nelékařská povolání a byl zjištěn 99% zájem o nabízený benefit. Jediná oblast, která nebyla v dotazníku obsažena dle doporučení Pemové (2013,s.41) je představa rodičů týkající se výše školného.

Proces plánování byl efektivnější ve firemní mateřské škole v nemocnici.

Zásadní rozdíl mezi oběma procesy zřízení a založení firemní mateřské školy je v jednom případě využití stávajícího zaměstnance nemocnice pověřeného procesem zřízení a založení firemní mateřské školy a v druhém případě využití outsourcingové firmy, pověřené soukromou organizací zřídit, založit a provozovat firemní mateřskou školu. Dle Vebera (2003, s.669) využívají organizace outsourcing, aby se mohly koncentrovat na nejdůležitější podnikové činnosti, které jsou pro jejich konkurenční schopnost podstatné. Pokud by se soukromá organizace soustředila na proces zřízení, založení a provozování firemní mateřské školy, mohlo by to pro organizaci znamenat zanedbání podstatných podnikových činností, ze kterého má organizace profit.

Nemocnice, státní příspěvková organizace v přímé řídicí působnosti MZČR, se pro využití stávajícího zaměstnance rozhodla z ekonomických důvodů. Zvažovala možnost využití outsourcingové firmy, která má zájemci zajistit bezpečnou investici v oblasti vzdělávání, know-how, zapůjčení značky a vysokou kvalitu předškolního vzdělávání a kvalitní RVP (www.kindergarten.cz), ale po zhodnocení všech okolností se top management rozhodl pro levnější variantu a využil stávajícího zaměstnance s předešlými zkušenostmi v oblasti založení soukromé mateřské školy. Dle Pemové (2013, s.102) je provozování vlastními silami určitou jistotou, že firemní mateřská škola odpovídá potřebám organizace, zaměstnanců a dětí a je možné pružněji reagovat a ovlivňovat jak její podobu tak provádět kontrolu kvality tak, aby firemní mateřská škola fungovala co nejefektivněji.

U tohoto procesu nelze vyhodnotit míru efektivity, neboť své výhody a nevýhody má jak využití outsourcingové firmy tak stávajícího zaměstnance.

Prostorové podmínky byly řešeny obdobně. Nemocnice měla k dispozici budovu, kde bylo nutné provést rekonstrukci stávajících prostor, aby prostory splňovaly podmínky péče o předškolní děti. Na základě výběrového řízení byl vybrán architekt, který projekt vypracoval

tak, aby byly splněny všechny zákony a vyhlášky. Outsourcingová firma postupovala totožně a prostory odpovídající požadavku soukromé organizace, co se lokality týče, musela ve spolupráci architekta upravit z kancelářských prostor pro potřeby mateřské školy. Jediný rozdíl byl v tom, že proces přestavby neřešila s architektem soukromá organizace, ale outsourcingová firma.

U tohoto procesu nelze vyhodnotit míru efektivity, obě firemní mateřské školy musely prostory uzpůsobit pro potřeby provozování mateřské školy a obě mateřské školy využily služeb architekta, který vypracoval projekt dle zákonných požadavků.

Vypracování povinné dokumentace řešila v obou případech ředitelka firemní mateřské školy. Výhodou pro ředitelku firemní mateřské školy v nemocnici byly předešlé zkušenosti se zřízením a založením soukromé mateřské školy. Ředitelka firemní mateřské školy v soukromé organizaci mohla využít vypracovaný RVP, který je součástí know-how outsourcingové firmy provozující síť mateřských škol.

U tohoto procesu rovněž nelze vyhodnotit míru efektivity.

Firemní mateřská škola v nemocnici není zapsána do rejstříku škol a jelikož je dle Syslové (2012, s.75) zápis do rejstříku škol podmínkou pro získání finančních prostředků ze státního rozpočtu, nemá mateřská škola nárok na čerpání státních dotací. Firemní mateřská škola v soukromé organizaci v rejstříku škol zapsána je a má tudíž nárok na čerpání dotací. Prostřednictvím České školní inspekce je zajišťováno hodnocení vzdělávací soustavy v České republice, a to v oblasti vzdělávání a školských služeb poskytovaných školami a školskými zařízeními zapsanými ve školském rejstříku. (www.csicr.cz). Firemní mateřská škola v soukromé organizaci tedy podléhá kontrole ČŠI.

Proces týkající se organizování konkrétně zápisu do rejstříku škol je efektivnější u firemní mateřské školy v soukromé organizaci, která vzhledem k tomu, že je zapsána v rejstříku škol má nárok na čerpání státní dotace.

Výběr a rozmístění pracovníku v nemocnici bylo v plné kompetenci ředitelky mateřské školy, která měla odlišná kritéria přijetí podle druhu pozice. Jiné požadavky měla paní ředitelka na pozici senior učitelka mateřské školy a jiné požadavky na pozici junior učitelka mateřské školy. Dle Syslové (2012,s.56) je pro školskou organizaci efektivní přijímat pracovníka na plný úvazek po dobu jednoho školního roku. Ředitelka firemní mateřské školy v nemocnici všechny pracovníky mateřské školy přijímala na plné úvazky a dobu určitou. Zvolila tedy efektivní přístup. Ve firemní mateřské škole v soukromé organizaci výběr a rozmístění

pracovníků řešila ředitelka mateřské školy, která je zaměstnancem outsourcingové firmy. Soukromá organizace do výběru zaměstnanců nezasahuje, jen v případě nespokojenosti ze strany zaměstnanců má právo se na výběru pracovníků podílet. Ne všichni zaměstnanci jsou přijímáni na plné úvazky a standardně jsou zaměstnanci mateřské školy přijímáni na dobu neurčitou, což dle Syslové (2012, s.56) efektivní není.

Proces výběru a rozmístění pracovníků je efektivnější ve firemní mateřské škole v nemocnici vzhledem k tomu, že ředitelka mateřské školy zaměstnance přijala na plné úvazky a na dobu určitou.

Délka zřízení a založení firemní mateřské školy trvala u obou firemních mateřských škol více než 1 rok a organizační struktura nemocnice a soukromé organizace je nastavena stejně – kombinovaná organizační struktura, liniově-štabní a na výzkumný problém není možné v této části výzkumu poskytnout odpověď.

Analýza zjištěných informací, které s procesem zřízení a založení firemní mateřské školy nesouvisí a byly zjištěny v průběhu výzkumu.

Dle Syslové (2012, s.68-69) se každý manažer musí zabývat kontrolní činností na všech úrovních, což mu poskytuje důležitou zpětnou vazbu. Kontrola do jisté míry působí i psychologicky jako prevence, neboť posiluje odpovědnost za odvedenou práci. Účelem kontroly může být zjištění skutečného stavu sledované reality, preventivní působení nebo jsou podchyceny a odstraněny nežádoucí situace. (Syslová, 2012, s.68,69). Ve firemní mateřské škole v soukromé organizaci ředitelka mateřské školy jednou měsíčně vypracuje monitorovací zprávu a zašle ji ke kontrole HR manažerce. Žádná jiná kontrolní činnost ze strany soukromé organizace neprobíhá. Ve firemní mateřské škole v nemocnici probíhá několik kontrolních činností ze strany Magistrátu hl. m. Prahy. Současně může kontrolní činnost provést Nejvyšší kontrolní úřad (dále jen NKÚ), Finanční úřad, MZČR a Ministerstvo Financí ČR případně může proběhnout interní audit oddělením vnitřního auditu v nemocnici.

Proces kontrolní činnosti je jednoznačně efektivněji nastaven ve firemní mateřské škole v nemocnici.

3.7.4 Potvrzení – vyvrácení hypotéz

V této fázi výzkumu je možné potvrdit či vyvrátit následující vykonstruovanou hypotézu „Zřizovací proces a proces založení firemní mateřské školy v soukromé organizaci, je vzhledem k organizační struktuře a interním schvalovacím procesům efektivnější a rychlejší

v porovnání se zřizovacím procesem a procesem založení firemní mateřské školy v nemocnici.“

Lze jednoznačně potvrdit, že proces zřízení a založení firemní mateřské školy týkající se plánování, konkrétně existence dotazníkového šetření je efektivnější ve firemní mateřské škole v nemocnici než v soukromé organizaci, kde dotazníkové šetření neproběhlo. Proces výběru pracovníků proběhl rovněž efektivněji ve firemní mateřské škole v nemocnici, jelikož zaměstnanci mateřské školy byli přijímáni na plné úvazky a na dobu určitou. Jelikož je firemní mateřská škola v soukromé organizaci zapsána do rejstříku škol a má nárok na čerpání státní dotace na rozdíl od firemní mateřské školy v nemocnici, proces efektivita je v tomto případě nastaven lépe ve firemní mateřské škole v soukromé organizaci. Hypotézu lze zčásti potvrdit a zčásti vyvrátit.

3.7.5 Odpovědi na výzkumné otázky

Co způsobovalo ředitelce firemní mateřské školy v rámci nemocnice největší komplikace při zřizovacím procesu a procesu založení mateřské školy?

Největší komplikace způsoboval ředitelce mateřské školy vzrostlý strom v blízkosti mateřské školy. Strom způsoboval špatné osvětlení v budově mateřské školy a bylo nutné jeho skácení. Jelikož se prostory mateřské školy nachází v památkové oblasti, bylo nutné záležitost řešit s odborem životního prostředí, což způsobilo prodloužení délky zřízení a založení mateřské školy.

Co způsobovalo ředitelce firemní mateřské školy ve veřejné sféře největší komplikace při zřizovacím procesu a procesu založení mateřské školy?

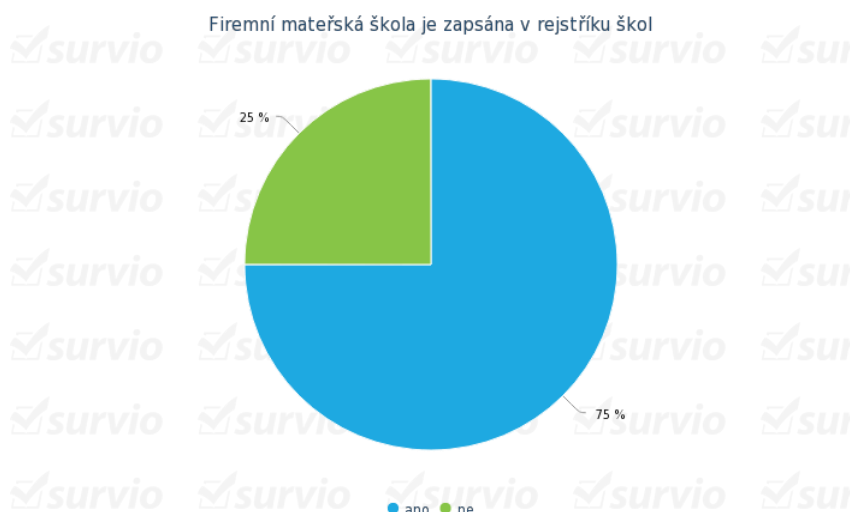
Ředitelka firemní mateřské školy řešila problém s vyšším počtem dětí, než byl původní předpoklad. Problém paní ředitelka vyřešila využitím volné kapacity v nedaleké soukromé anglické mateřské škole, kterou též vlastní outsourcingová firma.

3.7.6 Dotazníkové šetření

Metodou dotazníkového šetření si v rámci výzkumu ověřuji zjištěné informace z nestrukturovaných interview. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách www.my.surveo.com a byl zaslán 10 firemním mateřským školám, z nichž 5 firemních mateřských škol bylo zřízeno a založeno ve státních organizacích a 5 firemních mateřských škol bylo zřízeno a založeno při soukromých organizacích. Návratnost dotazníkového šetření byla 70%. Z 5 náhodně vybraných firemních mateřských škol ve státních organizacích jsem obdržela zpět 4 vyplněné dotazníky. Z 5 náhodně vybraných firemních mateřských škol

v soukromých organizacích jsem obdržela zpět 3 vyplněné dotazníky. Aby bylo možné provést komparaci, vyhodnotila jsem zvlášť data získaná od firemních mateřských škol ve státních organizacích a od firemních mateřských škol v soukromých organizacích.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:



Ze 4 firemních mateřských škol ve státních organizacích není pouze 1 firemní mateřská škola zapsána v rejstříku škol. Jedná se o firemní mateřskou školu financovanou grantem.

Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



Všechny firemní mateřské školy v soukromých organizacích jsou zapsány v rejstříku škol a mají nárok na čerpání státních dotací.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:



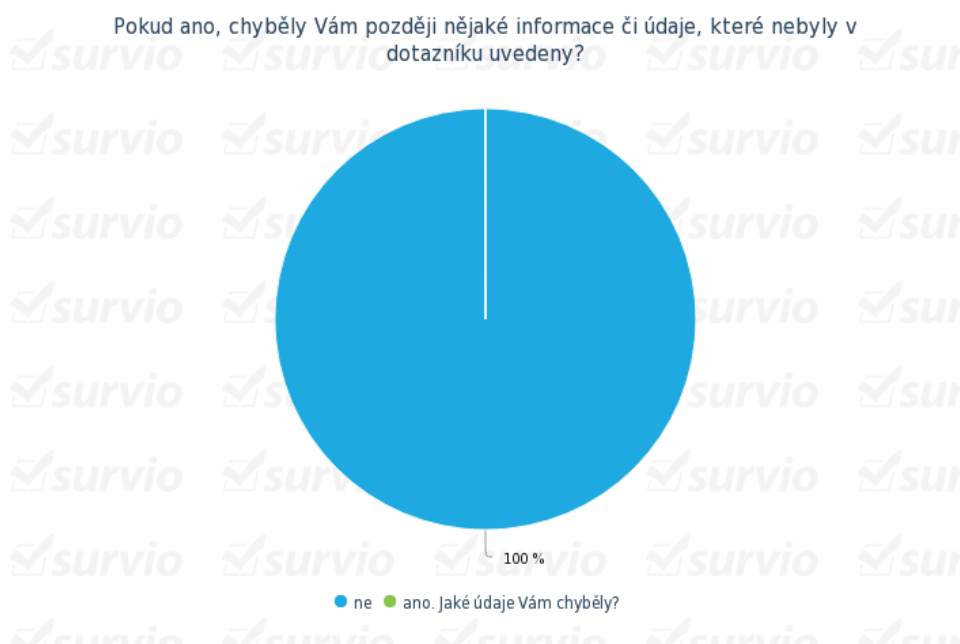
Ve státních organizacích bylo ve všech případech provedeno dotazníkové šetření zájmu o zřízení firemní mateřské školy.

Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



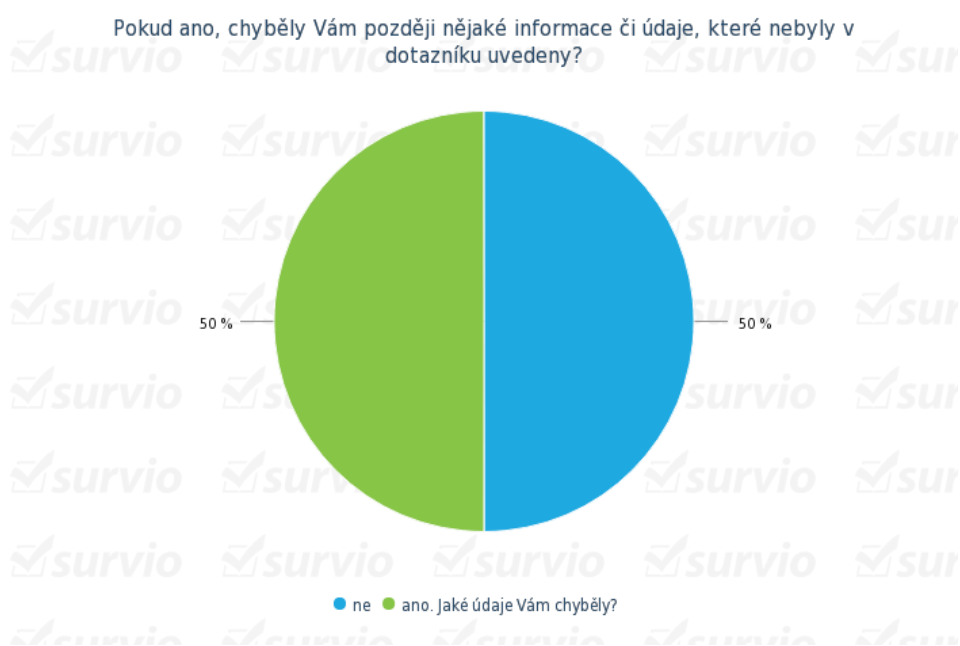
V soukromých organizacích bylo provedeno dotazníkové šetření ve dvou případech. V jednom případě respondent o dotazníkovém šetření nevěděl.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:



Ve všech případech v dotazníkovém šetření žádné informace či údaje později nechyběly.

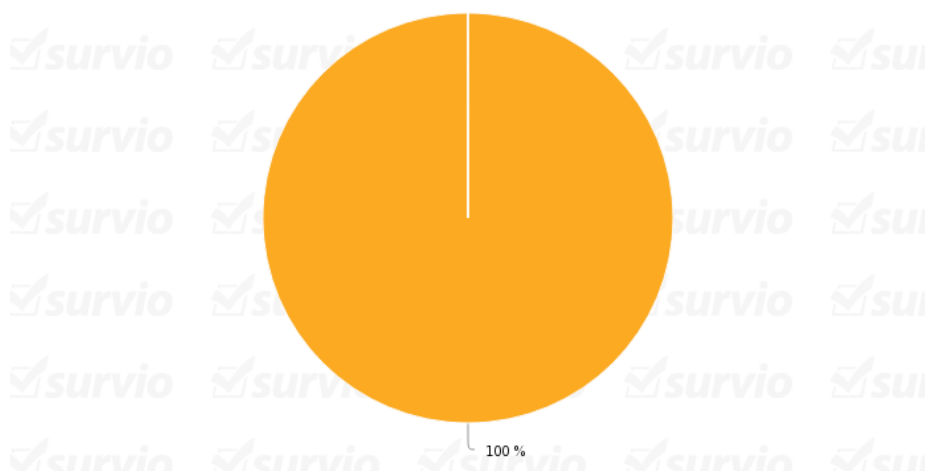
Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



V jenom případě na tuto otázku nebylo odpovězeno, vzhledem k tomu, že respondent nevěděl o existenci dotazníkového šetření, které mělo zjistit zájem ze strany zaměstnanců o zřízení firemní mateřské školy. Jednomu respondentovi žádné údaje, případně informace nechyběly a jednomu respondentovi chyběly údaje týkající se maximální možné vzdálenosti mateřské školy od sídla soukromé organizace.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:

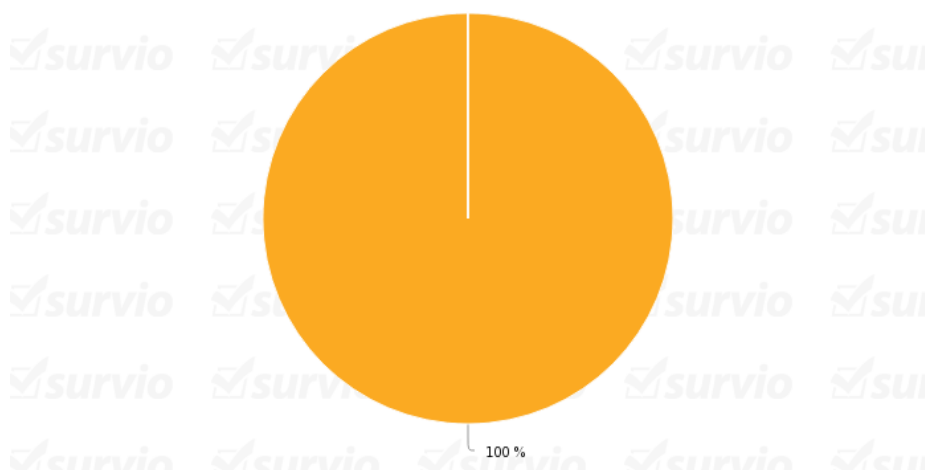
Organizační struktura organizace, která zřídila pro své zaměstnance firemní mateřskou školu je



- liniová organizační struktura (přímá rozhodovací pravomoc „shora dolů“)
- štábní organizační struktura (toto uspořádání by se dalo přirovnat k vojenské hierarchii - v čele skupiny pracovníků vždy stojí vedoucí s tím, že několik skupin pracovníků tvoří jednotku vyššího řádu, který má svůj štáb v čele s pověřenou konkrétní osobou.)
- kombinovaná organizační struktura tzv. liniově-štábní organizační struktura (delegování části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní jednotku)
- jiná

Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:

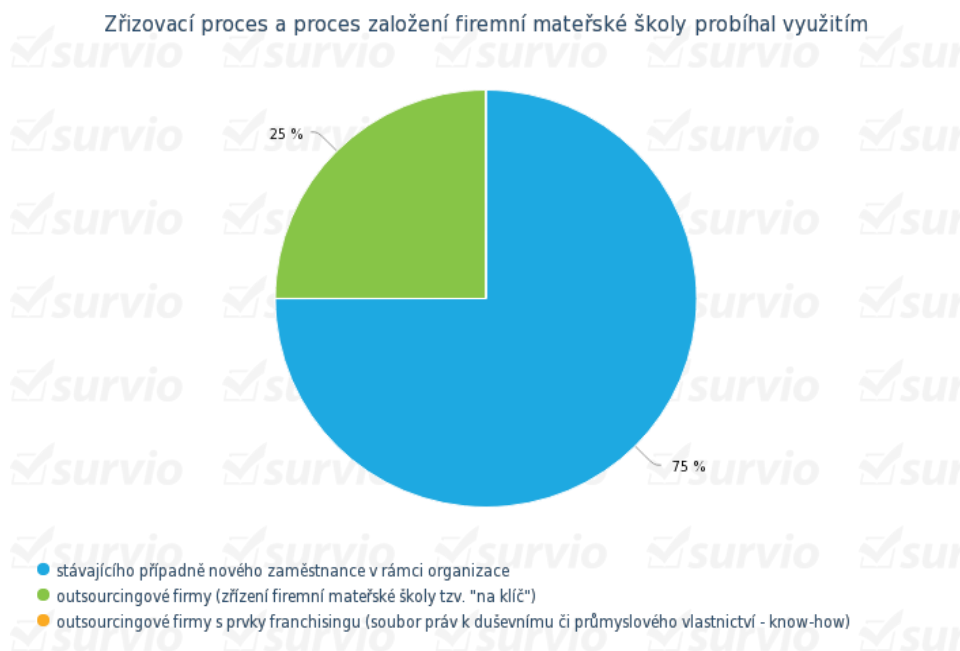
Organizační struktura organizace, která zřídila pro své zaměstnance firemní mateřskou školu je



- liniová organizační struktura (přímá rozhodovací pravomoc „shora dolů“)
- štábní organizační struktura (toto uspořádání by se dalo přirovnat k vojenské hierarchii - v čele skupiny pracovníků vždy stojí vedoucí s tím, že několik skupin pracovníků tvoří jednotku vyššího řádu, který má svůj štáb v čele s pověřenou konkrétní osobou.)
- kombinovaná organizační struktura tzv. liniově-štábní organizační struktura (delegování části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní jednotku)
- jiná

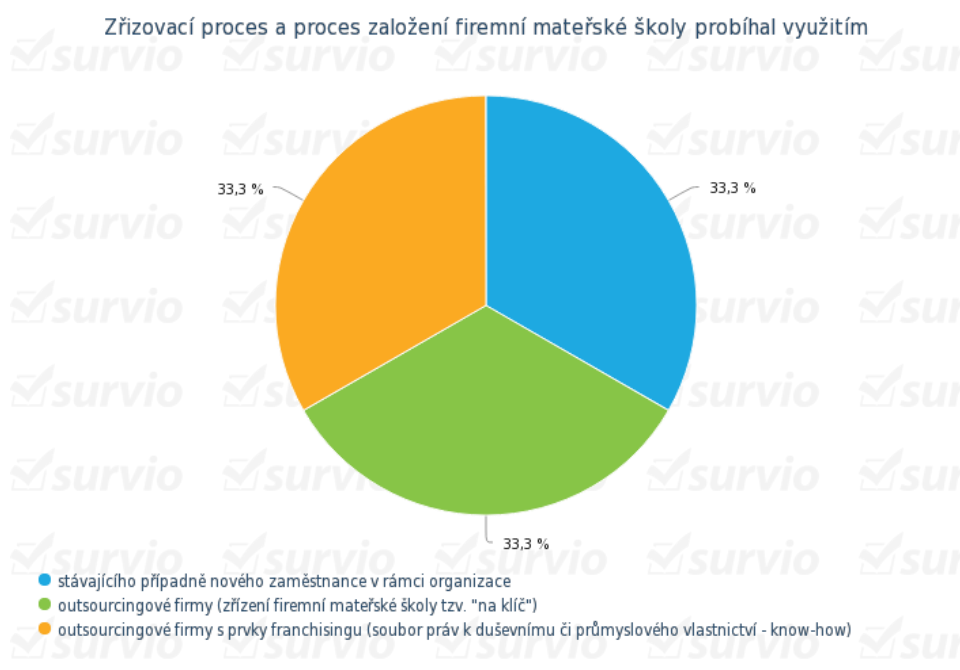
Všechny soukromé a státní organizace mají nastavenou stejnou organizační strukturu konkrétně kombinovanou organizační strukturu tzv. liniově štábní.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:



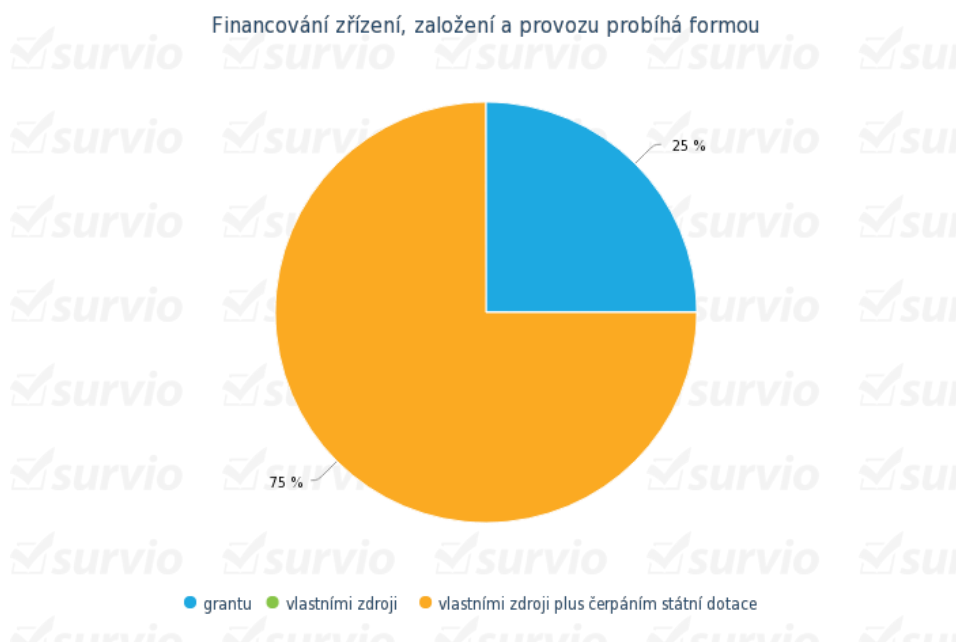
Státní organizace pouze v jenom případě využily služeb outsourcingové společnosti, ve 3 případech využily stávajícího případně nového zaměstnance v rámci své organizace.

Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



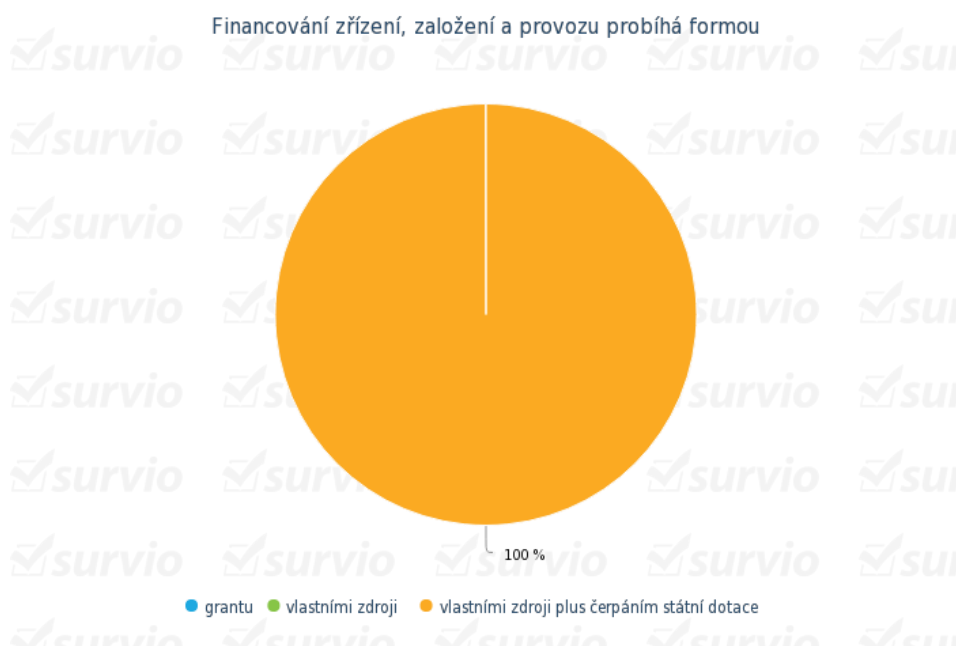
Soukromé organizace v jednom případě využily stávajícího případně nového zaměstnance organizace a ve dvou případech využily služeb outsourcingových firem z nichž jedna outsourcingová firma má prvky franchisingu.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích :



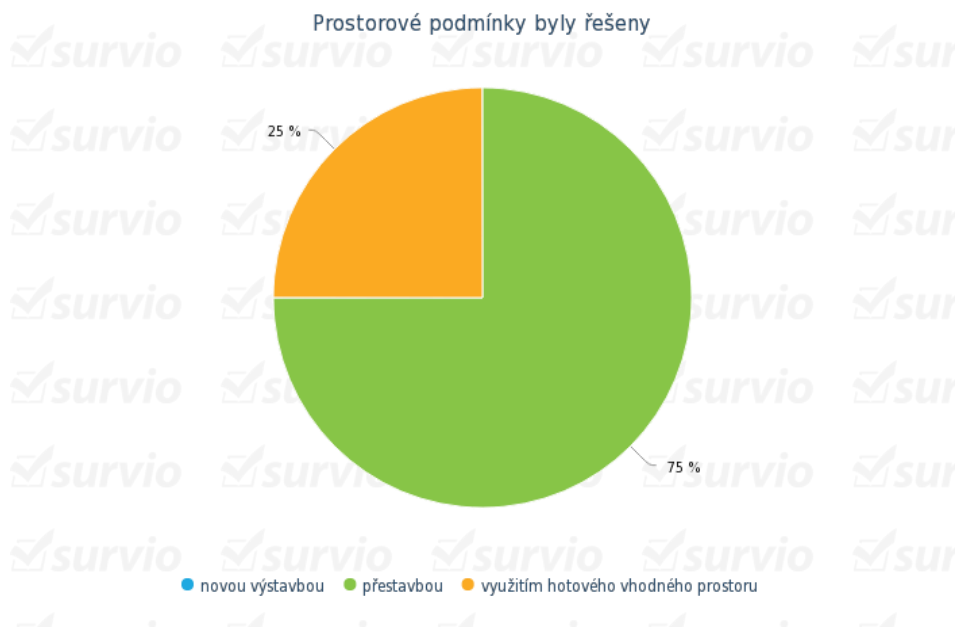
Pouze v jednom případě probíhá financování ze získaného grantu. V ostatních případech financování firemní mateřské školy probíhá vlastními zdroji a čerpáním státních dotací.

Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



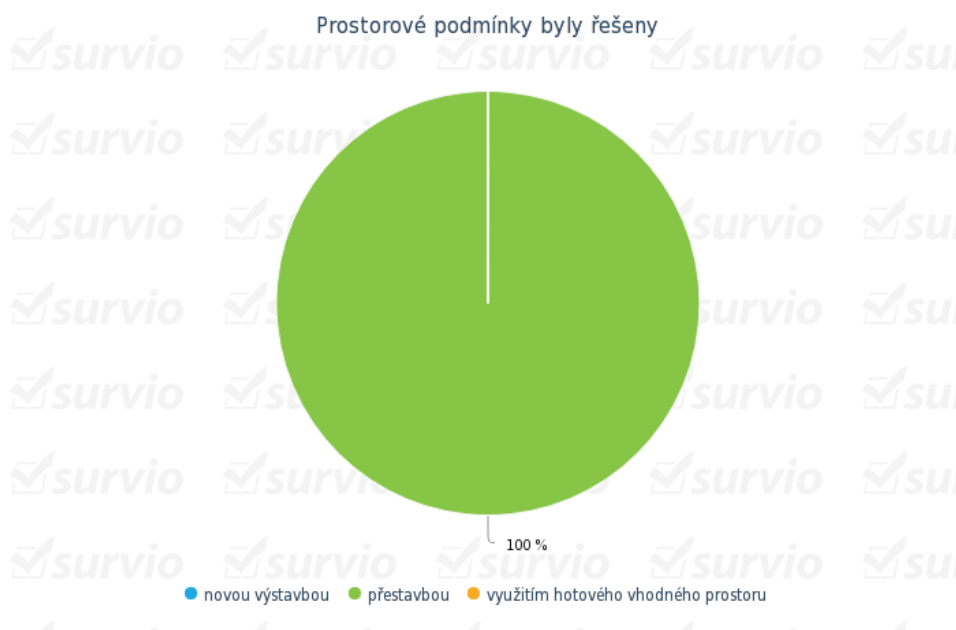
Ve všech případech probíhá financování firemní mateřské školy vlastními zdroji a čerpáním státních dotací.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:



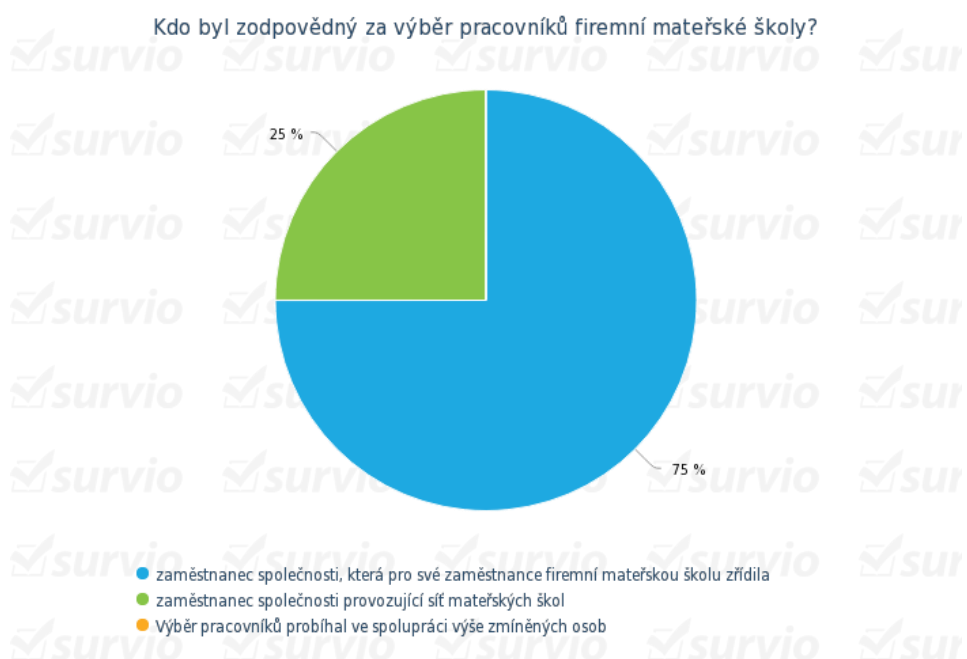
Pouze v jednom případě firemní mateřská škola využila již hotového vhodného prostoru. Jedná se o firemní mateřskou školu zřízenou outsourcingovou firmou. V ostatních případech byly prostorové podmínky řešeny přestavbou.

Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



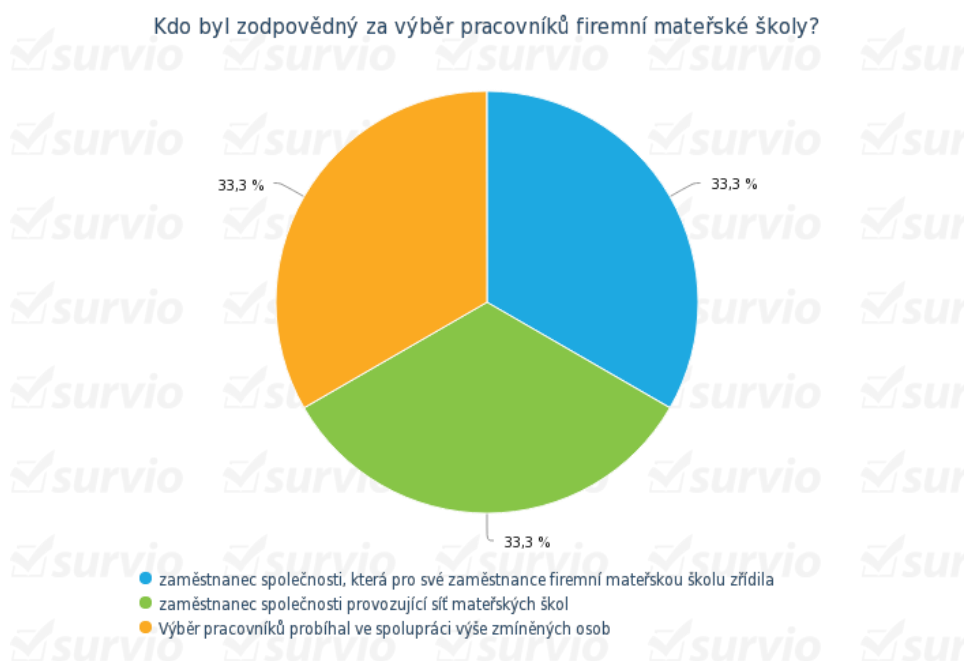
Ve všech případech byly prostorové podmínky řešeny přestavbou.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:



Za výběr pracovníků mateřské školy byl pouze v jenom případě zodpovědný zaměstnanec outsourcingové firmy. V ostatních případech se jednalo o zaměstnance organizace, která pro své zaměstnance firemní mateřskou školu zřídila.

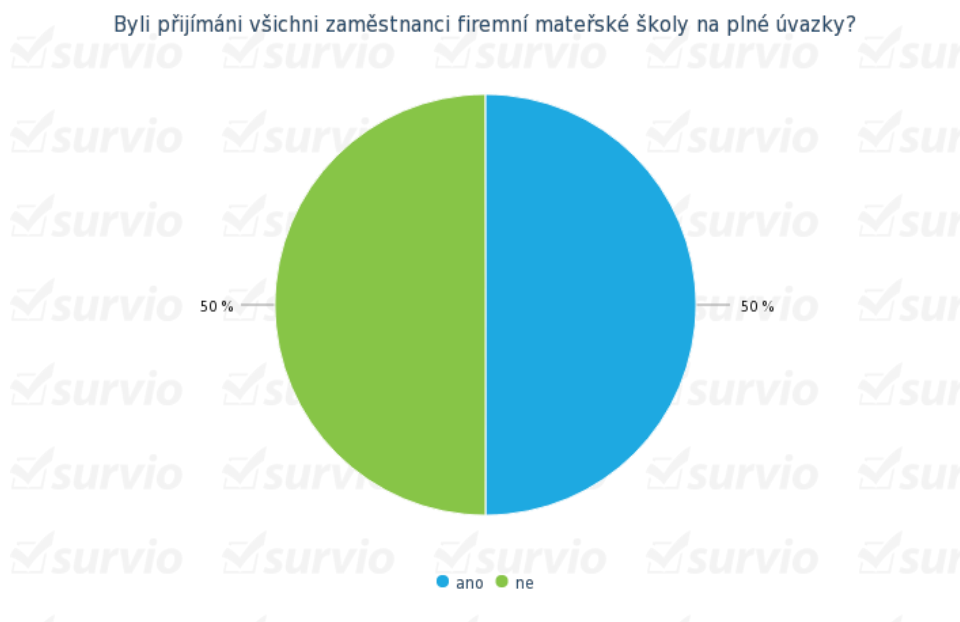
Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



V jednom případě byl za výběr pracovníků zodpovědný zaměstnanec organizace, která pro své zaměstnance firemní mateřskou školu zřídila. V jednom případě výběr pracovníků

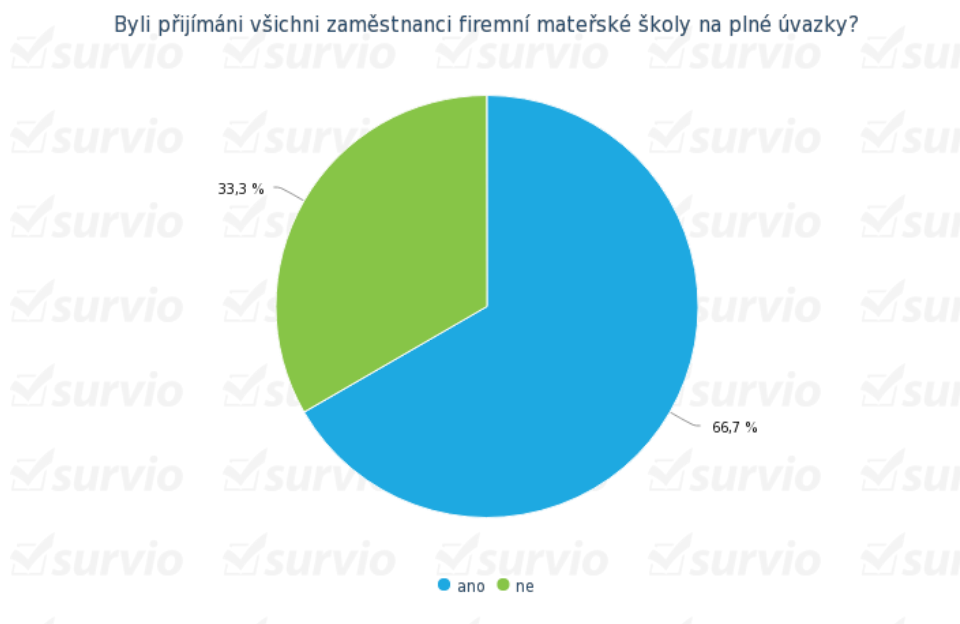
prováděl zaměstnanec outsourcingové společnosti a v jednom případě výběr pracovníků proběhl ve spolupráci zaměstnance soukromé organizace se zaměstnancem outsourcingové společnosti.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:



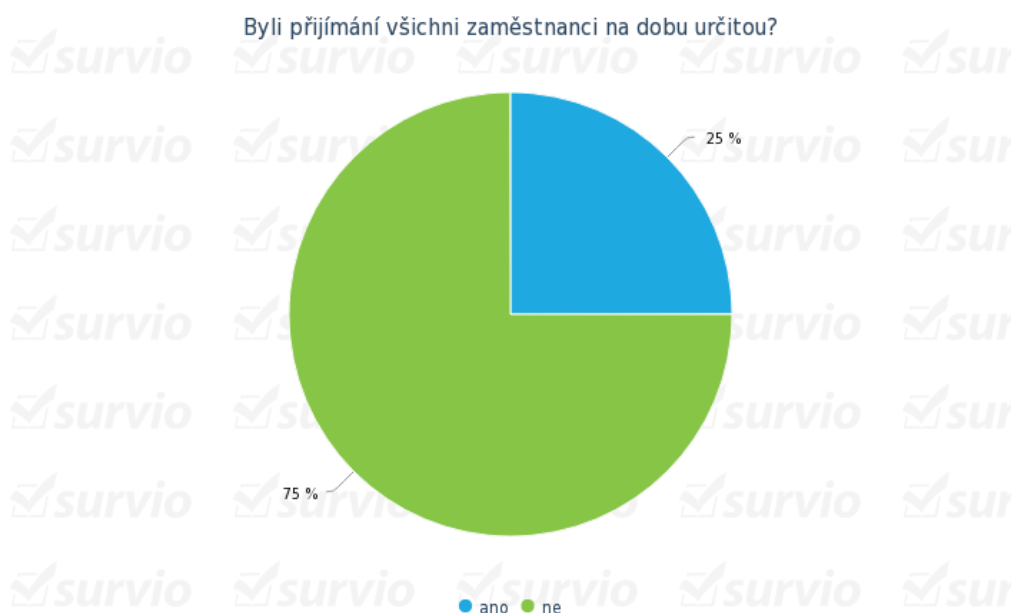
Ve dvou případech byli zaměstnanci přijímáni na plné úvazky a ve dvou případech nikoli.

Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



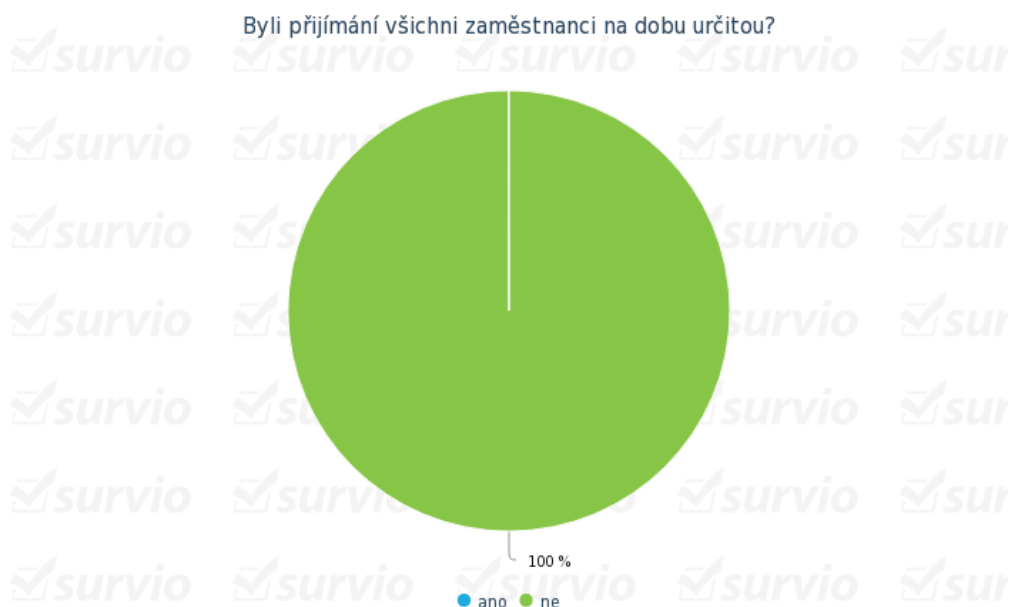
V jednom případě nebyl zaměstnanec přijímán na plný úvazek. V ostatních případech byli zaměstnanci přijímáni na plné úvazky.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:



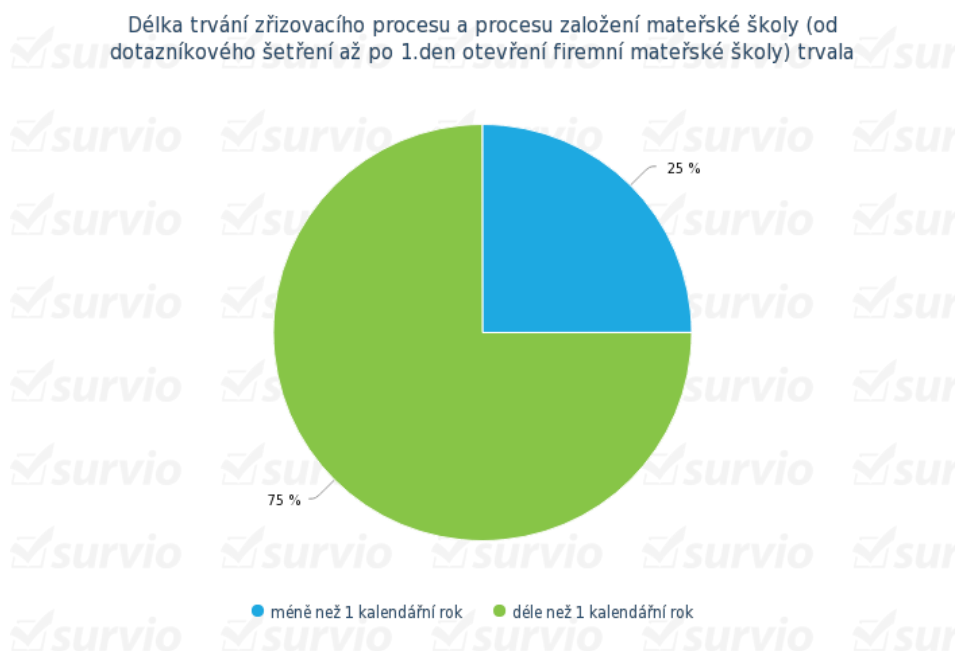
Pouze v jednom případě byli všichni zaměstnanci přijímáni na dobu určitou. Jednalo se o firemní mateřskou školu financovanou grantem. V ostatních případech nebyli všichni zaměstnanci přijímáni na dobu určitou.

Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



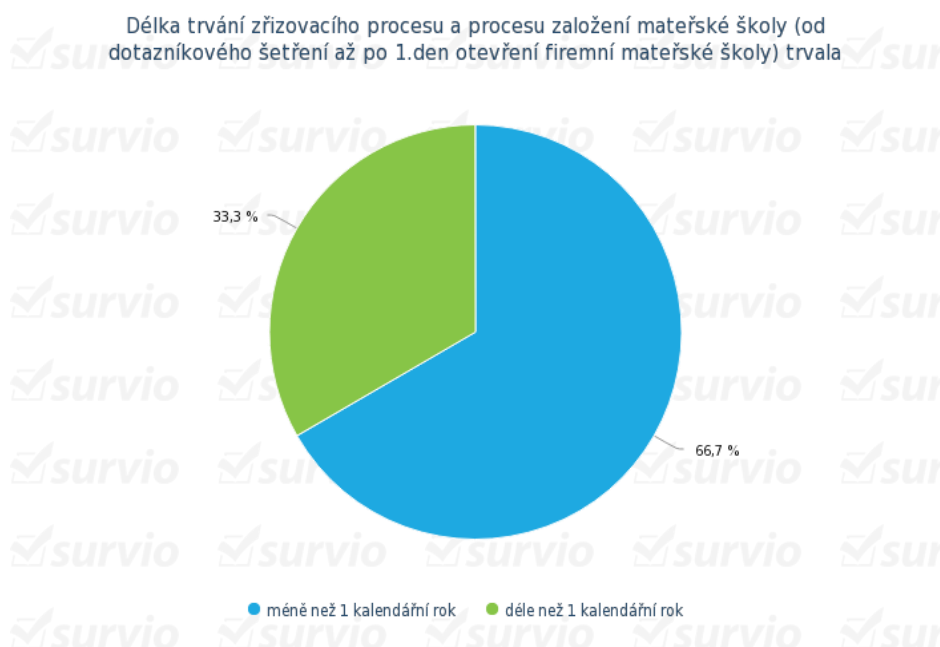
Ve všech případech nebyli všichni zaměstnanci přijímáni na dobu určitou.

Firemní mateřská škola zřízena ve státních organizacích:



Pouze v jednom případě trval zřizovací proces a proces založení firemní mateřské školy kratší dobu než jeden rok. Jedná se o státní organizaci, která využila služeb outsourcingové společnosti a vhodné prostory nemusela řešit přestavbou.

Firemní mateřská škola zřízena v soukromých organizacích:



Pouze v jednom případě trval proces zřízení a založení firemní mateřské školy déle než 1 rok. Jedná se o soukromou organizaci, která využila stávajícího případně nového zaměstnance v rámci své organizace.

3.7.7 Interpretace dat z dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že všechny oslovené organizace mají nastavenou kombinovanou organizační strukturu liniově-štabní. V této části výzkumu lze jednoznačně konstatovat, že výzkumný problém do jaké míry má vliv organizační struktura organizace na proces zřízení a založení mateřské školy není možné vyhodnotit a hledat bližší souvislosti. Dotazníkovým šetřením bylo též zjištěno, že všem organizacím, které ke zřízení a založení firemní mateřské školy využily outsourcingových služeb, trval proces zřízení mateřské školy méně než 1 rok, což může mít souvislost s již získanými předešlými zkušenostmi s procesem zřízení a založení soukromých a firemních mateřských škol. Všechny firemní mateřské školy zřízené outsourcingovými společnostmi jsou též zapsány v rejstříku škol a mají nárok na čerpání státních dotací.

Dotazníkové šetření zájmu o firemní mateřskou školu bylo provedeno u všech organizací a pouze jedné soukromé organizaci v dotazníku chyběla do budoucna informace týkající se maximální možné vzdálenosti mateřské školy od sídla soukromé organizace. Prostorové podmínky byly až na jeden případ řešeny přestavbou. V jednom případě organizace využila již hotové a vhodné prostory k provozu firemní mateřské školy. Jednalo se o státní organizaci, která využila služeb outsourcingové firmy.

Státní organizace využila pouze v jednom případě služeb outsourcingové společnosti, zatímco soukromé společnosti využily pouze v jenom případě stávajícího případně nového zaměstnance v rámci své organizace.

Všechny organizace jsou zapsány v rejstříku škola až na jednu státní organizaci, u které probíhá financování ze získaného grantu. Jelikož je financování zajištěno z jiného zdroje, není pro státní organizaci nezbytně nutné zajistit zapsání do rejstříku škol, s čímž by souviselo čerpání státní dotace. Stejně tak pracovní úvazek na dobu určitou je zmíněn pouze u organizace čerpající finanční prostředky z grantu, který je vždy časově omezen.

Jiné souvislosti z dotazníkového šetření patrné nejsou.

4 Závěr

Kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu metodou interview a dotazníkového šetření, byly porovnány zřizovací procesy a procesy založení firemní mateřské školy ve státních a soukromých organizacích.

Soukromé organizace v průměru využívají častěji služeb outsourcingových firem, které zřízení a založení mateřské školy nabízí za úplatu na základě předešlých úspěšných referencí a zkušeností. Státní organizace v průměru častěji využívání pro zřízení a založení firemní mateřské školy stávajícího případně nového zaměstnance.

Všechny firemní mateřské školy zřízené a založené při soukromé organizaci jsou zapsány v rejstříku škol a mají nárok na čerpání státních dotací. Zápis do rejstříku škol není proveden u firemních mateřských škol ve státních organizacích, kde probíhá financování ze získaného grantu, pro organizaci není z ekonomického důvodu nezbytně nutné zajistit zapsání do rejstříku škol, s čímž souvisí čerpání státních dotací.

Délka zřizovacího procesu a procesu založení firemní mateřské školy byla v průměru rychlejší ve firemních mateřských školách v soukromých organizacích, což může mít souvislost se zřízením a založení mateřské školy outsourcingovou firmou.

Vykonstruovaná hypotéza byla v průběhu výzkumu zčásti potvrzena a zčásti vyvrácena. Některé procesy zřízení a založení firemní mateřské školy byly efektivněji nastaveny ve firemní mateřské škole v nemocnici a některé naopak v soukromé organizaci.

Jelikož bylo z výzkumu zjištěno, že organizační struktura je u vybraného vzorku nastavena stejně, lze jednoznačně konstatovat, že výzkumný problém, do jaké míry má vliv organizační struktura organizace na proces zřízení a založení firemní mateřské školy, není možné vyhodnotit a hledat bližší souvislosti.

Další výzkum by se mohl zaměřit na procesy zřízení a založení firemní mateřské školy z ekonomického hlediska. Je pro organizaci ekonomicky výhodnější zřízení a provozování firemní mateřské školy vlastními silami popř. využitím outsourcingové společnosti?

5 Seznam použitých informačních zdrojů

BŘÍZA, J., PAVLÍKOVÁ, J., HOTMAR, J., PAŘÍK, J. *Zkratky a vybrané pojmy aneb Lexikon řízení zdravotnictví*. Praha, 2011

BEDNÁŘOVÁ, Z. *Outsourcing ve školství*. Praha, 2006. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Katedra Centrum školského managementu.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0

KOŤÁTKOVÁ, S. (2014). *Jak se mateřských škol dotýkaly transformační a kurikulární změny?* Pedagogická orientace, 24(4), 583–597. DOI: 10.5817/PedOr2014-4-583

PEMOVÁ, T., PTÁČEK, R., A KOL. *Soukromá a firemní školka od A do Z*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4699-9

SYSLOVÁ, Z. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer CR, 2012. ISBN 978-80-7357-976-0

ŠVARÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., A KOL. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0

TRUNDA, J., BŘÍZA, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha, 2012. ISBN 978-80-7290-541-6

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6

VEBER, J., A KOL. *Management, Základy, Prosperita, Globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7267-197-3.

ZLÁMAL, J. *Organizace řízení*. Olomouc: Andragogé, 2001. ISBN 80-244-0278-5

<http://www.miniskolky.cz/news/investice-do-firemnich-skolek/>

<https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury.pdf>

<http://www.pravniprostor.cz/zmeny-v-legislative/vyslo-ve-sbirce-zakonu/novela-vyhlaskey-o-pozarni-prevenci>

<http://www.zkola.cz/rodice/vybirameskolu/soukrome-cirkevni-skoly/Stranky/Legislativa-a-financov%C3%A1n%C3%AD-soukrom%C3%BDch-%C5%A1kol.aspx>

<http://www.nejskolky.cz/typy-skolek/>

http://www.firemni-skolky.cz/222--obcanske_sdruzeni

<http://www.kindergarten.cz/cs/Franchising>

<http://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

<http://www.jakdoskolky.cz/typy-ms/>

<http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/262381-zalozeni-soukrome-materske-skolky/>

Zákon č. 561/2004, Sb. Zákon o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. 2004

Zákon č. 455/1991, Sb. Zákon o živnostenském podnikání. 1991

Zákon č. 247/2014, Sb. Zákon o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů. 2014

Vyhláška č. 410/2005, Sb. Vyhláška o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. 2005

Vyhláška č. 107/2005, Sb. Vyhláška o školním stravování. 2005

Vyhláška č. 14/2005, Sb. Vyhláška o předškolním vzdělávání. 2005

Zákon č. 563/2004, Sb. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. 2004

Zákon č. 262/2006, Sb. Zákon zákoník práce. 2006

Zákon č. 89/2012, Sb. Zákon občanský zákoník. 2012

Zákon č. 269/1994, Sb. Zákon o Rejstříku trestů. 1994

Zákon č. 500/2004, Sb. Zákon správní řád. 2004

Zákon č. 258/2000, Sb. Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. 2000

Zákon č. 183/2006, Sb. Zákon o územním plánování a stavebním řádu. 2006

Zákon č. 182/2006, Sb. Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení. 2006

Zákon č. 306/1999, Sb. Zákon o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. 1999

Zákon č. 586/1992, Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů. 1992

[Vyhláška č. 14/2005, Sb. Vyhláška o předškolním vzdělávání. 2005](#)

[Vyhláška č. 137/2004, Sb. Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. 2004](#)

[Vyhláška č. 268/2009, Sb. Vyhláška o technických požadavcích na stavby. 2009](#)

[Zákon č. 133/1985, Sb. Zákon České národní rady o požární ochraně. 1985](#)

[Vyhláška č. 221/2014, Sb. Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru. 2014](#)

[Vyhláška č. 246/2001, Sb. Vyhláška Ministerstva vnitra o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru. 2001](#)

6 Seznam příloh

Přepis rozhovoru s ředitelkou firemní mateřské školy v nemocnici

Přepis rozhovoru s ředitelkou firemní mateřské školy v soukromé organizaci

Přepis rozhovoru s vedoucí oddělení evropských grantů v nemocnici

Přepis telefonického rozhovoru s HR manažerkou v soukromém sektoru

Podoba dotazníkového šetření